

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Ave Ehasalu

**RAHVUSVAHELISE  
TURUNDUSSTRATEEGIA ARENDAMINE  
EESTI PUITMAJAKLASTRI NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Andres Kuusik  
Kaasjuhendaja: professor Urmas Varblane

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele: ..... (juhendaja allkiri)  
Dotsent Andres Kuusik,

Soovitan suunata kaitsmisele: ..... (juhendaja allkiri)  
Professor Urmas Varblane

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2015. a.

Turunduse õppetooli juhataja

.....  
Dotsent Andres Kuusik

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
Ave Ehasalu

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Klastri mõiste ja turunduse teoreetiline raamistik.....	7
1.1. Klastri mõiste, tüübid ning positiivsed ja negatiivsed küljed .....	7
1.2. Klasterturunduse mõiste, planeerimine ja strateegia kujundamine .....	21
2. Klastri rahvusvahelise turundusstrateegia arendamine Eesti Puitmajaklastri näitel ...	38
2.1. Puitmajatööstuse taust, Eesti Puitmajaklastri kirjeldus ning uurimismeetoodika ja valim.....	38
2.2. Klasterturunduse uuringutulemuste analüüs .....	48
2.3. Soovitused Eesti Puitmajaklastri klasterturunduse arendamiseks.....	65
Kokkuvõte .....	74
Kasutatud kirjandus:.....	78
Lisad .....	84
Lisa 1. Uuringus läbiviidud ankeetküsimustiku küsimused ja Eesti Puitmajaklastri liikmete vastused .....	84
Lisa 2. Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused .....	93
Lisa 3. Uuringuküsimused ning nende põhjendused.....	94
Lisa 4. Eesti Puitmajaklastri liikmete koostöö soovid ning tegelikkus.....	96
Summary .....	97

## SISSEJUHATUS

Tänane keeruline majandusolukord sunnib ettevõtteid leidma uusi äriideid ja -mudeleid, organisatsioonilisi vorme ning muid võimalusi ellujäämiseks ja arenguks. Üheks võimaluseks, mida ka maailmapraktikas laialt soovitatakse ja järgitakse, on suurem avatus suhetes tarnijate, klientide ja ka konkurentidega. Suuremate eesmärkide saavutamise vahendiks on koostöö ettevõtete, teadus-arendus- ja haridusasutuste vahel kompetentside, tootearenduse ning turunduse arendamise valdkonnas. Klasterturundus on teatud tegevuste koondumine klastrisse, mille eesmärgiks on ettevõtjate individuaalsete eesmärkide saavutamine läbi tõhusama osalemise konkureerivas turuprotsessis ning suuremas makrokeskkonnas ühiste turundustegevuste kaudu klastris. Klasterturundus annab ettevõtjatele soodsama ja tulemuslikuma võimaluse end sihtturul potentsiaalsetele klientidele tutvustada, suurendada innovatsiooni, tootlikkust ja luua konkurentsieelist.

Eesti Puitmajaklaster on Eesti puitmaju tootvate ettevõtete ühisorganisatsioon, mille eesmärgiks on parandada klastris osalevate ettevõtete konkurentsivõimet rahvusvahelisel turul, suurendada lisandväärtust ning ekspordikäivet. Klastrisse kuulub 36 liiget, kellest 25 on puitmajatootmisega tegelevad ettevõtted ja ülejäänud on sektori arengut toetavad organisatsioonid.

Käesolevas töös käsitleb autor koostööl põhineva turunduse valdkonda, keskendudes Eesti Puitmajaklastris spetsiifikale ja tegevusele eesmärgiga anda soovitusi, mis aitaksid organisatsioonil valdkonda arendada. Turundustegevuse tõhustamine on Puitmajaklastris jaoks oluline just ekspordi arendamise seisukohalt, mille käibe ja efektiivsuse suurendamine on organisatsiooni üks keskseid eesmärke. Efektiivse ühise turundustegevuse kaudu on võimalik tõhustada nii organisatsiooni toodangu turustamist rahvusvahelisel turul, kui suurendada lisandväärtust ja seeläbi tegevuse kasumlikkust. Eksportikäibe ning lisandväärtuse suurendamine ei ole keskseks teemaks mitte ainult Eesti Puitmajaklastris vaid majanduskeskkonnas üldiselt. Lisaks turunduse positiivsetele ja efektiivsust ning tulu suurendavatele aspektidele kavatseb töö autor

selgitada ka seda, kas ja millised on võimalikud tulenevad ohud ja negatiivsed küljed, mida klastris osalejad peaksid teadvustama või üritama vältida.

Mitmetes ülikoolides on uuritud nii bakalaureuse kui ka magistritööde raames klastrite koostöövorme, klastrite poliitikaid jms. Samas on ka ilmunud mitmeid töid, milles uuritakse turundusstrateegia planeerimisprotsessi. Töö autoril ei ole õnnestunud leida uurimistöid, kus käsitletakse klatri turundusstrateegiat. Seega on käesolev töö unikaalne ja vajalik, sest klastreid Eestis on märkimisväärne hulk ning käesolevas uurimistöös välja töötatud uuring on rakendatav ka teiste klastrite ettevõtetele ekspordi turundusstrateegia kaardistamiseks. Varem on uuritud Eesti Puitmajaklastris näitel avaliku sektori rolli klastrite arendamisel Eestis (Kivisoo 2009). Ka eelnimetatud magistritöö toob välja turundusstrateegia arendamise vajaduse, sest varem pole turundustegevusi Eesti Puitmajaklastris detailselt analüüsitud ja kaardistatud.

Magistritöö eesmärgiks on Eesti Puitmajaklastrile ja sinna kuuluvatele ettevõtetele ettepanekute tegemine rahvusvahelise turundusstrateegia arendamiseks. Käesolevalt on käsil Eesti Puitmajaklastris strateegia kujundamine, sest plaanitakse taotleda Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusest uut rahastust ning töö autor soovib anda oma panuse turundusstrateegia arendamisse. Uurimisülesanded, mis aitavad töö eesmärki saavutada, on järgnevad:

- analüüsida klatri mõiste erinevaid käsitlusi ja klastrite tüpoloogiat;
- käsitleda ettevõtete koostöö plusse ja miinuseid klastris;
- määratleda koostööl põhineva turunduse teoreetiline raamistik;
- uurida turunduse planeerimisprotsessi ja strateegia spetsiifikat klasteriturunduse korral;
- anda lühiülevaade Eesti puidusektorist, Eesti Puitmajaklastrist ja sinna kuuluvatest ettevõtetest;
- välja töötada klasteriturunduse uurimismetoodika;
- selgitada klasteriturunduse arendamise vajadused ja võimalused Eesti Puitmajaklastris;
- kujundada ettepanekud klasteriturunduse arendamiseks Eesti puitmajaklastris ja sinna kuuluvates ettevõtetes.

Klastrite uurimisele on suure panuse andnud Harvard Business School'i professor Michael Porter, kes on uurinud sadu eri riikide ettevõtteid, mis soovivad minna rahvusvahelistele turgudele. Just innovatsiooni kasv ja uute tehnoloogiate kasutamise vajadus loovad eksportivatele ettevõtetele vajalikkuse koonduda klastrisse. Tähelepanu väärib turunduse teoreetik Philip Kotler, kes on andnud märkimisväärse panuse turunduse arendamisele ning mitte vähem olulised ei ole teoreetikud Malcom McDonald, Svend Hollensen, Colin Gilligan ja Richard M.S. Wilson. Märkimist väärivad ka Richard D. Czerniawski ja Hongbo Tu, kes on kasutusele võtnud termini „klasterturundus.“ Nimetatud autorite poolt kirjutatud teadusartikleid ja raamatuid on kasutatud magistritöö teoreetilise raamistiku koostamisel.

Magistritöö jaguneb kaheks peatükiks, millest esimene osa keskendub kirjanduses leiduva teooria analüüsimisele, defineerides esimeses peatükis klatri terminit, kirjeldades ja analüüsides klastrite tüpoloogiat ning klastrite positiivseid ja negatiivseid aspekte. Esimese osa teises alapeatükis tuuakse sisse turunduse mõiste ning analüüsitakse koostööl põhineva turunduse alaliike ning käsitletakse klasterturunduse planeerimisprotsessi ja strateegiat.

Teise peatüki esimeses alapeatükis keskendub töö autor Eesti Puidusektori majandusnäitajate ja Puitmajaklatri liikmete lühitutvustusele ning analüüsib klatri teooriast lähtuvalt. Teise peatüki teises alapeatükis keskendub autor töö raames läbiviidud uurimismetoodika kirjeldamisele ja seejärel uuringutulemuste analüüsimisele. Lisaks koostatakse töö teoreetilisest raamistikust lähtuvalt ankeetküsimustik ning viiakse läbi poolstruktureeritud teemaintervjuud Eesti Puitmajaklatri kolme aktiivsema liikmega, kes on puitmajade tootmisega tegelevate ettevõtete juhid. Seejärel viiakse läbi andmete analüüs ja tuuakse välja tulemused, mille baasil tehakse olulisimad järeldused. Teise peatüki kolmandas alapeatükis teeb töö autor uuringutulemuste järelduste põhjal ettepanekud Eesti Puitmajaklatrile turundusstrateegia arendamiseks ja rakendamiseks.

Autor tänab kõiki, kes on aidanud kaasa käesoleva magistritöö valmimisele, eriline tänu intervjuueeritavatele, juhendajatele ja minu perele.

Märksõnad: klaster, turundus, klasterturundus, ühisturundus, turundusstrateegia.

# 1. KLASTRI MÕISTE JA TURUNDUSE TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1. Klastri mõiste, tüübid ning positiivsed ja negatiivsed küljed

Käesolevas alapeatükis on välja toodud ja analüüsitud klastri definitsiooni, on välja toodud klastrite tüübid erinevate teoreetikute käsitluses ja on käsitletud ettevõtete koondumise kasusid ja võimalike ohte, mis klastrisse kuulumine endaga kaasa toob.

Globaliseerumise ja konkurentsi järjepidava suurenemisega tänapäeva maailmas on ühiskond ja majandus tegemas põhimõttelisi muudatusi. Ühiskonnas kipuvad muutuma järjest populaarsemateks väljendid nagu uus majandus, infoühiskond, õppiv ühiskond ning teadmispõhine majandus (Andersson *et al.* 2004: 5). Kuna kapital, tooted, informatsioon ja tehnoloogia on globaalselt lihtsasti kättesaadavad ning tihti vaid „hiirekliki“ kaugusel, tuleb traditsioonilised teadmised sellest, kuidas ettevõtted ja riigid omavahel konkureerivad, üle vaadata (Porter 1998a: 77). Tänapäeva majanduse võtmesõnadeks on koostöö ja strateegiline partnerlus, mille toimimise tingimuseks on erinevate osapoolte omavaheline suhtlus ning ideede, mõtete ja teadmiste vaba liikumine (Porter 1998b: 78). Klastreid peetakse sageli piirkondliku arengu lootusteks ja seepärast peetakse klastrite edendamist tööstus- ja regionaalpoliitika seisukohast olulisteks tööriistadeks paljudes riikides kogu maailmas (Grzelak *et al.* 2012: 450).

Rahvusvahelise ettevõtluse suuna teoreetikud väidavad, et ettevõtete rahvusvahelistumisel on võrgustikud olulise tähtsusega. Võrgustiku liikmeks saamine võib ettevõtte rahvusvahelistumist oluliselt kiirendada (Burgnar *et al.* 2009: 205), sest võrgustikus pääseb ta ligi oma partnerite turukogemustele (Porter 1998a: 81) ja võib sõlmida sidemeid nende partneritega (Chetty, Holm 1998: 336). Seega avanevad uued eksportturud ja ettevõtted saavad rohkem laieneda (Kulikauskas, Viselgaite 2012: 80).

Võrgustiksuhte abil saavad ettevõtted ligipääsu ka oma partnerite ressurssidele ja võivad suurendada oma võimet uusi tooteid välja töötada (Porter 2000: 23). Selle tulemusena võib ettevõtte siseneda kohe alguses kaugematele turgudele või kasutada keerulisemaid turule sisenemise meetodeid (Björkman, Eklund 1996: 37). Seega on ettevõtte rahvusvahelistumise protsess võrgustikuga ühinemisel hüppelisem, kui üksikult tegutsedes (Hertz 2001: 237). Lisaks sellele võivad ettevõtted saada uusi tehnoloogiaid, õiguse kasutada oma partneri kaubamärki, ligipääsu turustuskanalitele, vajalikke oskusi, teadmisi ja kontakte (Jucevičius, Puidokas 2006: 11). Väikefirmasid takistab tugevate suhete puudumine eriti suurel määral, kuna neil võib näiteks nappida ressursse, et edukalt iseseisvalt eksportida ja koostöö loob võimalused, milliseid ettevõttel iseseisvalt poleks võimalik saavutada (Chetty, Holm 1998: 337).

Tehnoloogia ja oskused kujunevad eeldusteks rahvusvahelisele kaubandusele, sektoriaalsele kasvule, ettevõtte tulemuslikkusele, toote ja tootmise protsessidele (Andersson *et al.* 2004: 5). Ettevõtete kontsentreerumine klastritesse loob ettevõttele juurde soodsaid võimalusi nagu konkurentsivõime kasv, kulude vähendamine või riskide vähendamine. Uute või üldtuntud vanade toodete laiendamine läbi innovatsiooni läheb lihtsamaks (Kulikauskas, Viselgaite 2012: 80). Kuigi klastris tegutsemine toob liikmetele vaieldamatult majanduslikud eelised, pole need saavutatavad, kui klatri liikmed kasu ei taju (Kulikauskas, Viselgaite 2012: 80).

Klastrite kontseptsioon sai populariseeritud Harvard Business School'i professori Michael Porteri poolt. Porter õpetab kogukondi analüüsima oma olemasolevaid äri- ja tööstusbaase ning ehitama üles majanduslikku arengut (Andersson *et al.* 2004: 17). Kotler (2003: 24) nimetab, et uues majanduses ei valitse konkurents üha suuremal määral mitte ettevõtete, vaid koostöövõrkude vahel ja võitjaks osutub parema võrgu loonud ettevõtte. Oxfordi sõnaraamatu kohaselt on klaster sarnaste „asjade“ grupp (*a close group of things*) (Hoen 2001: 2). Enamik klastrite definitsioone määratlevad, et nn „asjade grupp“ siinkohal on sarnaste üksteisest sõltuvate ettevõtete või asutuste kogum.



Klastri uurimise ja teoreetilise käsitlemisega on tegelenud mitmed autorid (Porter, Cooke ja Huggins, Garanti ja Berzina, Singh ja Chugan, Varblane, Kulikauskas, Viselgaite, Andersson *et al.*) ning sellest tulenevalt on klastri defineerimiseks erinevaid võimalusi. Järgnevalt tuuakse välja silmapaistvate teoreetikute poolt esitatud klastrite definitsioonid (tabel 1.1).

**Tabel 1.1.** Erinevate autorite poolt välja toodud klastri definitsioonid

Klastri definitsioon	Autor
Klauster on geograafiliselt omavahel vertikaalselt ja horisontaalselt kindlal tegevusalal tegutsevate sarnaste ja omavahel täiendavate ettevõtete ja institutsioonide kogum, mille ühisväärtus on suurem kui selle osade summa. Klastrid on ettevõtetele vajalikud tootlikkuse tõstmiseks ja innovatsiooni arendamiseks, et konkureerida nii siseriiklikult kui ka globaalselt.	Porter (Porter: 1998a: 78; Porter 2000: 15), Porter ja Claas (1995: 98)
Klastrid on omavahel vertikaalselt ja horisontaalselt seotud geograafiliselt lähestikku paiknevate ettevõtete kogumid, mis kaasavad koostöösse ettevõtlust toetavad üksused, mis jagavad ühist arenguvisioni, baseeruvad konkurentsil ja teevad koostööd teatud kindlas turuvaldkonnas.	Cooke ja Huggins (Nooteboom 2004: 1 vahendusel)
Klauster on geograafiliselt koos asetsevate ja eraldi toimivate ettevõtete kogum, mille toimimise aluseks on omavaheline sünergia ja sõltumine üksteisest. Klauster hõlmab peamiselt väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid, mis teevad koostööd, täiendavad üksteist ja omavahel ka konkureerivad	Garanti, Berzina (2013: 92)
Klauster on geograafiliselt lähestikku paiknevate kindla valdkonna ettevõtete grupp, kus ettevõtted täiendavad üksteist ja neil on sarnased tarbijad. Klastrid on majanduse tugevdajad ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arendajad.	Singh, Chugan (2013: 23)
Klauster on teatud valdkonnas ja piirkonnas tegutsevate omavahel seotud ettevõtete ja institutsioonide süsteem, mis loob sünergia: ühe klastrisse kuuluva ettevõtte edukus aitab kaasa ka teiste sellesse kuuluvate ettevõtete edukuse kasvule.	Varblane (2006: 1)
Klauster on ettevõtete ja institutsioonide võrgustik, mille arengu eelduseks on lisaväärtuse loomine kõikidele juhtimisprotsessidele.	Kulikauskas, Viselgaite (2012: 82)
Klastrid on erinevate rakenduste kogumid (geograafiline koondumine, spetsialiseerumine, erinevad osalejad, konkurents vs koostöö, kriitiline mass, klastri elutsükel ja innovatsioon), mis võivad olla esindatud osaliselt.	Andersson <i>et al.</i> (2004: 13)

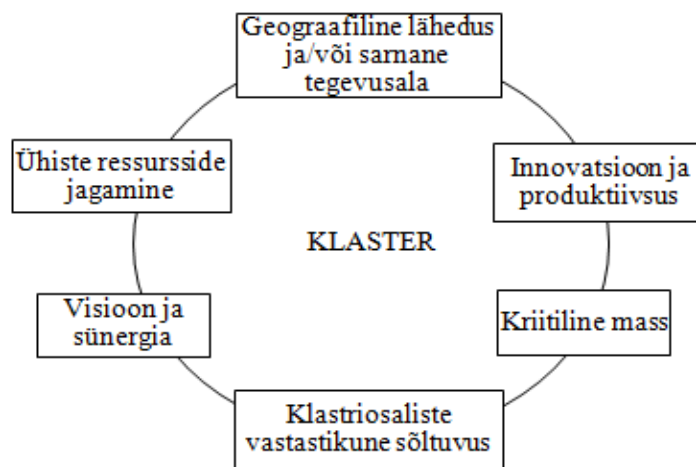
Allikas: autori koostatud.

Eelnevast klastrite definitsioonide tabelist võib näha, et teoreetikute poolt täpset ühist kokkulepet klastri kontseptsiooni tähenduse osas ei ole saavutatud. Enamus tabelis 1.1 käsitletud teoreetikud on klastri definitsioonides välja toonud klastrite ruumilisuse

aspekti (geograafilistele piirkondadele keskendumise) olulisuse klatri osapoolte vahel. Samas, lükkavad teoreetikud (Kulikauskas, Viselgaite 2012: 83) oma analüüsiga ümber geograafilise lähestikku paiknemise vajalikkuse ning leiavad, et ainuke vajalik element klatri puhul on oskuste omandamine ja väärtusahela rakendamine läbi tegevuste spetsialiseerumise. Käesoleva töö autor leiab, et tänapäeva globaalses ühiskonnas geograafiliselt lähestikuline paiknemine on klatri puhul küll sageli levinud, kuid pole primaarne ja seepärast klassifitseerib klatriid ka tegevusala järgi. Ja sel puhul on ettevõtted koondunud klatriisse tegevusala järgi, mis kõiki klatri osalisi seob, samas ei pruugi nad aga geograafiliste piiride järgi paikneda. Iseenesest üks ei välista teist ja seepärast võivad olla ka mõlemad elemendid, geograafiliselt lähestikku paiknemise ja sarnase toote järgi, olla esindatud klatriis üheaegselt aga võivad olla esindatud ka eraldi.

Samas võib märkida, et Porteri (2000: 15) ja Singh, Chugan (2013: 23) definitsioonid (tabel 1.1) viitavad klatri põhjusele, mis on väike ja keskmise suurusega ettevõtete arendamine turul. Porter ja Claas (1995: 98) toovad välja, et on uuritud sadu erinevate riikide tootmisettevõtteid ja on jõutud järeldusele, et ettevõtted, mis on avatud rahvusvahelisele konkurentsile, on rohkem avatud uute tehnoloogiate kasutamisele ja suuremale innovatsioonile, kui isoleeritud ettevõtted. Seepärast on eriti oluline ettevõtete koondumine klatriisse, kui plaanitakse minna rahvusvahelistele turgudele. Laiemalt innovatsiooni all mõeldakse (Porter, Claas 1995: 98) siin toote või teenuse: disaini, segmenteerimist, tootmist, turustamist ja tugiteenuseid. Porter (1990: 74) leiab, et innovatsioon loob ettevõtte jaoks konkurentsieelise, mille kasutamine sõltub konkurentide võimest ettevõttele järgneda. Seetõttu on eriti tähtis ettevõtete pidev arendusprotsess, et tagada uuendustest tulenevate eeliste pikaajalisus. Porter (1998a: 80) rõhutab ka, et regiooni tootlikkus ja edukus ei ole määratud ainult sellest, millistes tööstusharudes ettevõtted tegutsevad, vaid ka sellest, kuidas nad tegutsevad. Ettevõtted võivad olla tootlikud igas sektoris, kui nad kasutavad läbimõeldud meetodeid, uut tehnoloogiat ja pakuvad unikaalseid tooteid ning teenuseid. Lisaks toovad teoreetikud definitsioonides välja ühiste ressursside jagamise, klatri osaliste rakenduste kogumid, milleks on visioon ja sünergia, kriitilise massi olulisus ning vastastikused suhted. Analüüsides Tabelis 1.1 leiduvaid erinevaid klatri definitsioone ja käsitlusi, ilmnevad

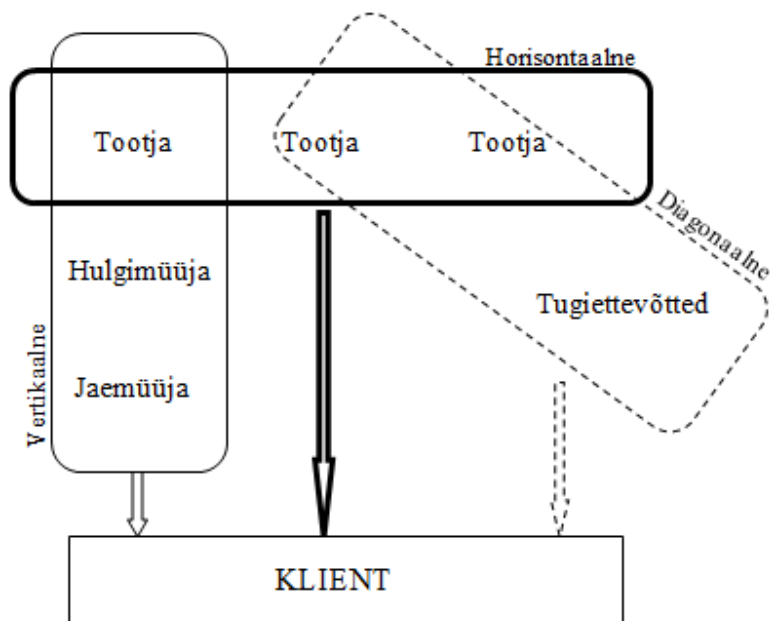
peamised elemendid: geograafiline kontsentreerumine, majanduslik integratsioon ja sotsiaalsed elemendid, mis omakorda jaotuvad eraldi tunnusteks (joonis 1.1).



**Joonis 1.1.** Klastrite definitsioonides esinevad tunnused (Porter 1998a: 98, Cooke ja Huggins (Nooteboom 2004: 1 vahendusel), Garanti ja Berzina 2013: 92, Singh ja Chugan 2013: 23, Varblane 2006: 1, Kulikauskas ja Viselgaite 2012: 82, Andersson *et al.* 2004: 13); autori koostatud.

Eelnevast tulenevalt võib öelda, klastrite mõisteid on välja toonud ja käsitlenud mitmed autorid. Iseenesest klaster ei ole mingi uus nähtus, aga klasteri teooria on küllaltki uus. Järelduseks võib öelda, et enamjaolt on enamiku teoreetikute klasteri mõisted Porteri määratluse parendused ja keskenduvad vaid mõndadele klasteri elementide kirjeldustele, põhjendades miks just need on kõige tähtsamad. Analüüsi tulemina selgub, et klasteri teooria on alles väljatöötamisel ja erinevate autorite käsitluses on võimalik leida erinevaid aspekte klastrite iseloomulike joonte kirjeldamiseks. Seega, võttes arvesse globaliseeruvat ja muutuvat majanduskeskkonda, koostöö olulisust innovatsiooni tõstmisel ja produktiivsuse kasvul, käsitleb töö autor Michael Porteri poolt välja töötatud klasteri mõistet, sest see sisaldab kõige põhjalikumalt klastrite definitsioonide üldtunnuseid. Samas leiab töö autor, et Porteri definitsiooni tuleks täiendada ettevõtete klasterisse koondumise võimalus geograafiline lähedus juurde võimalus koonduda klasterisse ka ainult sarnaste tegevusalade järgi ning lisada liikmete vahelised tunnused ühine visioon ja sünergia.

Lisaks tuleb märkida, et iga klaster on oma olemuselt unikaalne. Oluliseks osaks on klastrite määratlemisel mõista selle liikmete omavahelisi seoseid ja vastastikust täiendavust rahvusvaheliseks konkurentsiks oluliste tööstusharude ning kaasatud institutsioonide lõikes. Michael Porter (1998a: 79) on välja toonud, et just erinevate tööstusharude vahelised seosed on tootlikkuse ja innovatsiooni suurendamisel olulisemad. Klasterisaliste vastastikune sõltuvus võib esineda mitmel viisil. Porter (1990: 149) ning Cooke ja Huggins (Nooteboom 2004: 1 vahendusel) nimetavad kahte tüüpi klastreid – vertikaalsed ja horisontaalsed. Doole ja Lowe (1997: 212) jaotavad klasterid aga detailsemalt, nimetades klastreid horisontaalseteks, vertikaalseteks ja diagonaaltüüpi klasteriteks (joonis 1.2) ning seepärast kasutab töö autor just nende klasteri teooria käsitlust. Lisaks täiendab töö autor Doole ja Lowe (1997: 212) teooria käsitlust kliendini jõudmise seostega.



**Joonis 1.2.** Klastrite tüübid (Doole, Lowe 1997: 212); autori täiendused.

Horisontaalse klasteri moodustavad tööstusharud, millel on sarnased lõpptoodete tarbijad või mis kasutavad sarnaseid oskusi, tootmistehnoloogiat, tööjõudu, toorainet või tootmissisendeid. Vertikaalse klasteri moodustavad ostja-müüja suhetes olevad ettevõtted ja/või tööstusharud. Diagonaalne klaster on välja kujunenud erinevate tegevusalade ettevõtete vahel. Erinevalt horisontaalsest ja vertikaalsest klasterist, võivad

diagonaaltüüpi klastrid sisaldada ka valitsussektorit, teisi avalikke institutsioone nagu ülikoolid, kutseharidusasutused ja kaubandusühendused ning muid tugiettevõtteid. Jooniselt 1.2 võib eristada, et kõikide erinevat tüüpi klastrite eesmärgiks on ühiselt kliendini jõudmine. Kliendid siinkohal võivad olla nii ärikliendid kui ka lõppkliendid, kuid see sõltub juba klatri ettevõtete spetsiifikast. Doole, Lowe (1997: 212) täheldavad, et diagonaalsete klastrite osatähtsus ühiskonnas on järjest suurenenud.

Enright (2000: 12) on liigitanud klaidid vastavalt nende arengustaadiumile. Töötavas klaidis kohalike teadmiste, kogemuste, tööjõu ja ressursside kriitiline mass loob sünergia, mis on väljaspool klaitrit olevate ettevõtete ees konkurentsieeliseks. Varjatud klaidis on olemas vajalik ettevõtete kogum, kuid pole tekkinud või arenenud koostööd ja informatsiooni vahetamist. Potentsiaalse klaitri korral on olemas arenemise elemendid, kuid neid peab süvendama ja laiendama, et saavutada sünergiat. Poliitikatest juhitud klaidid on valitsuse poolt välja valitud ja toetavad klaidid, kuid nendes puudub kriitiline mass ettevõteteid ja/või sobivad tingimused loomulikuks arenguks. Soovunelmklaidid on poliitikatest juhitud klaidid, kus puuduvad kriitiline mass ja igasugused eelised loovast allikast, mis võiksid soodustada klaitri loomulikuks arenguks.

Võib märkida, et Doole ja Lowe (1997: 212) ning Enright (2000: 12) klaitrite käsitlemise teooriad on oma lähenemiselt täiesti erinevad. Kui Doole ja Lowe (1997: 212) keskenduvad rohkem ettevõtete omavahelisele sõltumisele, käsitleb Enright (2000: 12) klaitreid oluliselt laiemalt. Samas võib välja tuua mõlema teooria käsitlestest olulised jooned nagu liikmete vaheline koostöö, kriitilise massi olulisus, omavaheline sõltumine ja sünergia, mis on kõik olulised ühiselt kliendini jõudmiseks.

Eelneva analüüsi põhjal võib järeldada, et klaitrisse kuuluvad ettevõtted täiendavad teineteist vastastikku ja seega sõltub ettevõtte tegevus ka tema partneri partnerite tegevusest, kus ühe edukus võib suurendada ka teiste edu. Porter nimetab (2000: 21), et klaitri ettevõtete ja institutsioonide kogum on suurem, kui klaitri ettevõtete osade summa ning sellest tulenevalt analüüsib töö autor järgnevalt klaitrite positiivseid külgi.

Analüüsidest teoreetikute poolt käsitletud klastrite positiivseid külgi, võib järeldada, et üldiselt jaotuvad need kaheks: klastrite tugevused ja võimalused. Kui klastrite tugevused on tingitud sisekeskkonna tegevustest, siis võimalused on tingitud väliskeskkonnast tulenevatest mõjutustest. Klastrite positiivsete külgedena on mitmed teoreetikud toonud välja klastrite tugevused (tabel 1.2):

**Tabel 1.2.** Klastrite tugevused

<b>Klastrite tugevused</b>	<b>Autor</b>
Juurdepääs informatsioonile (spetsiaalsele ja ajakohasele: turu tingimuste, tehniliste tingimuste, konkurentsi tingimuste jms)	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 81); Porter (2000: 22)
Juurdepääs uutele teadmistele ja oskustele	Desrochers, Sautet (2004: 240)
Juurdepääs kvalifitseeritud tööjõule	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 81); Porter (2000: 21)
Juurdepääs (uutele) tehnoloogiatele, tootmissisenditele, infrastruktuurile	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Juurdepääs kapitalile	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Juurdepääs (uutele) jaotuskanalitele ja eriteenustele	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205); Porter (2000: 23); Jucevičius, Puidokas (2006: 11)
Juurdepääs (uutele) rahvusvahelistele turgudele	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Klastrid soodustavad uute ettevõtete tekkimist, mis omakorda tugevdab ja laiendab klastrit	Porter (1998a: 81); Martin, Sunley (2003: 27)
Lisaväärtuse loomise võimalus: suurem juurdepääs tarnijatele, institutsioonidele, klientidele (lisatooted klientidele, ühine turundus nt internetilehel, reklaam, teiste ettevõtete soovitus, turundusdelegatsioon jpm)	Porter (1998a: 81); Porter (2000: 22); Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448-449)
Klastrid arendavad kohalikku majandust (loovad ka rohkem töökohti)	Grzelak <i>et al.</i> (2012: 449); Desrochers, Sautet (2004: 238); Martin, Sunley (2003: 27); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 449)
Juurdepääs avalikele hüvedele	Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448); Porter (1998a: 83); Porter (2000: 22)
Mõningate klientide ostusoov liidu vahendusel	Porter (1998a: 83)
Riskide vähendamine (kapitali, majanduse, ebaõnnestumise) ja ebakindluse vähendamine	Porter (1998a: 84)
Kulude vähendamine (tehingud, transport, hankijate leidmine, tehnoloogia omandamine, investeeringud jms, lisaks on kollektiivselt tehtud investeeringud soodsamad nii klatri liikmetele kui ka investeeringute tegijatele)	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Söllvell <i>et al.</i> (2006: 3); Porter (1998a: 81); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448)
Tulude suurendamine	Porter (1998a: 84); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448); Martin, Sunley (2003: 27); Desrochers, Sautet (2004: 239)

Allikas: autori koostatud.

Klastrite positiivsete külgendena (tabel 1.3) on mitmed teoreetikud toonud välja ka klastrite võimalused:

**Tabel 1.3.** Klastrite võimalused

Klastrite võimalused	Autor
Innovatsiooni kasv	Sölvell <i>et al.</i> (2006: 2); Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 83); Porter (2000: 23); Martin, Sunley (2003:27); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448); Desrochers, Sautet (2004: 241)
Tootlikkuse kasv	Martin, Sunley (2003: 27); Porter (2000: 21); Schrammel (2014: 11); Sölvell (2006: 2); Porter (1998: 81)
Konkurentsivõime suurendamine	Schrammel (2014: 10); Porter (1998a: 81); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205); Martin, Sunley (2003: 27)
Uutele ettevõtetele on turgudele sisenemisbarjäärid madalad, kuna klastril on olemas juba kliendibaas	Sölvell <i>et al.</i> (2006: 3)
Omavahelise (klastri siseselt kui ka teiste klastritega) edukuse mõõtmine ja kõrgem motivatsioon	Porter (1998a: 83); Porter (2000: 23)
Vahetute kontaktide loomine ja üksteise täiendamine	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Singh, Chugan (2013: 23); Porter (1998a: 80)
Spetsialiseerumise suurendamine ja kompetentsi kasv	Jucevičius, Puidokas (2006:11); Sölvell <i>et al.</i> (2006: 3); Singh, Chugan (2013: 23)
Kiirem, odavam ja paindlikum tegutsemine	Porter (1998: 81); Sölvell <i>et al.</i> (2006: 3)
Usaldusväarsuse suurendamine	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Suuri (hinna) pakkumisi saab koos teha	Jucevičius, Puidokas (2006: 11)

Allikas: autori koostatud.

Tabelites 1.2 ja 1.3 kajastatud teoreetikud leiavad ühiselt, et klastrisse kuulumise peamiseks eesmärkideks on sellesse kuuluvate ettevõtete innovatsiooni ja tootlikkuse suurendamine ning seeläbi toimub ettevõtete konkurentsivõime kasv turul. Ettevõtete klastrisse kuulumisel saadakse majanduslik kasu, näiteks laieneb juurdepääs spetsialistidele, tarnijatele, teadmistele ja uuendustele ning kogemuste omavahelisele jagamisele. Erinevate ettevõtete tooted ja teenused võivad täiendada üksteist klientide vajaduste paremaks rahuldamiseks ning ühine turundustegevus (näiteks: mainekujundus, messidel osalemine, erialaajakirjade väljaandmine) soodustab samuti ettevõtete arengut. Lisaks on võimalik ühiselt tegutsedes kokku hoida ka kulutuste

pealt, jagades näiteks transpordikulusid ja tehakse investeeringuid kaasaegsele tehnoloogiale ning seeläbi suurendades oma äritegevuse tulusid.

Kuna paljud klastrid pakuvad spetsiaalset väljaõpet, haridust, informatsiooni, uurimistööd ja tehnilist toetust, pakub see eeliseid tõhususes, efektiivsuses ja paindlikkuses. Kasuteguritena on mitmed teoreetikud välja toonud, et klatri siseselt toimub suurem spetsialiseerumine ning konkurentsi motivaatoriks on ettevõtete vaheline võistlemine, mis on omakorda kasulikuks platvormiks erinevate valdkonnateadmiste omavahelisele jagamisele.

Lisaks on mitmed teoreetikud välja toonud, et klatri kaudu ettevõtetest ostmine muudab ettevõtte klientidele usaldusväärsemaks ja pakutavad lisaväärtused muudavad omakorda ostmise atraktiivsemaks. Porter (1998a: 83) on välja toonud, et klient hindab klatri vahendusel osturiski väiksemaks, kuna ühes kohast on võimalik leida erinevaid tarnijaid. See võimaldab neil vastavalt vajadusele koostööd teha mitme müüjaga korraga või vajadusel müüjaid vahetada. Seega esindab iseseisvate aga koostöös olevate ettevõtete ning institutsioonide klaster tugevat organisatsioonivormi. Samuti on võimalik klatri liikmetel ühiselt osaleda suurematel hinnapakkumiste konkurssidel, mille maht jääks eraldiseisvalt ülejõu käivaks.

Klastrid on soodsad uute ettevõtete jaoks veel mitmetel põhjustel. Sageli kasvavad paljud uued ettevõtte klattrisse kuulumisel kiiremini kui eraldiseisvalt. Näiteks uued tarnijad kasutavad klattrit, kuna kontsentreeritud kliendibaas vähendab riske ja võimaldab neil kergemini märgata turuvõimalusi. Olulisel kohal on ka tarnijate valikuvõimalused, kuna ettevõtte klattris esindavad sarnaseid tööstusharusid. Klattris olevatel ettevõtetel on lihtsam parandada toodete ja teenuste puuduseid, mille najal oma ettevõtet kasvatada. Sellest tulenevalt on uutele turgudele sisenemise tõkked madalamad. Klastrid soodustavad ka uute ettevõtete tekkimist, mis omakorda tugevdab klattrit. Erinevate oskuste ja teadmiste ühildamine võimaldab säästa ettevõtete aega, suurendada kasumlikkust ning anda maailmaturul konkurentsieelise.



Käesoleva töö autori arvates on eelnevalt käsitletud teoreetikute poolt üllatavalt vähe käsitlemist leidnud positiivne tegur ettevõtete juurdepääs avalikele hüvedele, mille on välja toonud Porter (1998a: 83, 2000: 22) ja Grzelak *et al.* (2012: 448). Klastrid suurendavad piirkondlikult investeringute aktiivsust, loovad töökohti ja edendavad kohalikku majandust ning seepärast on vajadus toetada klatri initsiatiive riigi tasemel piirkonniti. Sellisele järeldusele on jõudnud ka Euroopa Komisjon, mis toetab mitmete riikide klastreid rahaliste vahendite ja erinevate tugiprogrammidega, mille tulemusel on hoogustunud klastrite tekkimine Euroopa Liidus viimastel aastatel (Pietrzykowski 2014: 14, 15). Ettevõtjale toob lisarahastamine Euroopa Komisjoni poolt justkui topeltkasu, mille tulemusel kohaliku ettevõtte kulud kahanevad veelgi, kui lihtsalt klatri ühiselt töötades.

Kõik eelnevalt väljatoodud tegurid vähendavad klatri liikmete turule sisenemise ja turult väljumise riske ning läbikukkumisi. Samas pole võrgustiksuhtel ainult positiivne mõju. On ka andmeid, et mõnikord võivad partnerlussuhted rahvusvahelistumist soodustamise asemel hoopis takistada. Seega on erinevad teoreetikud toonud välja ka klastrite negatiivsed küljed, mis töö autori analüüsi tulemina jaotuvad nõrkusteks ja ohtudeks. Klastrite nõrkused on tingitud tulenevalt klatri sisekeskkonnast ja ohud on tingitud väliskeskkonnast tulenevatest mõjutustest. Klastrite negatiivsete külgedena on teoreetikud toonud välja klastrite võimalikud ohud (tabel 1.4):

**Tabel 1.4.** Klastrite ohud

<b>Klastrite ohud</b>	<b>Autor</b>
Liigne konsolideerumine, kartellid jms konkurentsipiirangud ja hindade fikseerimine võivad vähendada kohalikku konkurentsi	Hoen (2001: 4); Jucevitčius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 85)
Keskkonna saastamise oht tulenevalt geograafilisest paiknemisest	Hoen (2001: 4)
Vähene koostöökultuur	Jucevitčius (2002: 38)
Ettevõtete vähesus regioonis	Jucevitčius (2002: 38, 39)
Tööjõu puudus regioonis	Jucevitčius (2002:38); Martin, Sunley (2003: 27)

Allikas: autori koostatud.

Klastrite negatiivsete külgedena käsitleb töö autor erinevate teoreetikute poolt välja toodud klastrite nõrkuseid (tabel 1.5):

**Tabel 1.5.** Klastrite nõrkused

<b>Klastrite nõrkused</b>	<b>Autor</b>
Kõrge ebaõnnestumise määr	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Usalduse puudus	Morgan, Hunt (1994: 24); Hammervoll, Bø (2008: 1122); Jucevitčius (2002: 39)
Pühendamine liialt vähe aega ja ressursi	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 206)
Partneritest liigne sõltumine	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205)
Kahjulik mõju partneritele	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 206); Porter (1998a: 85)
Liikmete liigsuured ootused	Witmann (2007: 6)
Vastastikuse mittemõistmise ja erimeelsuste (konfliktide) oht	Wang (2008: 159); Hammervoll, Bø (2008: 1130); Porter (1998a: 85)
Ühiste eesmärkide seadmise või strateegia puudumine või strateegia ei sobi ettevõtete eesmärkidega	Witmann (2007: 3-6); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 206)
Informatsiooni ja jõu ebaühtlane jaotumine klatri siseselt	Jucevitčius (2002: 38)
Lõpliku kontrolli (kasu mõõdetavuse) puudumine ja raskused liikmete panuse identifitseerimisel	Burgnar <i>et al.</i> (2009: 206); Jucevitčius, Puidokas (2006: 11)
Puuduvad investeeringud klatri toimimiseks	Witmann (2007: 6)
Ressursside vale kasutamine, mis ei ole kooskõlas strateegiliste vajadustega	Hoen (2001: 4)
Sissetulekute suurenemise ebavõrdsus	Martin, Sunley (2003: 27)
Üleühendamise oht	Witmann (2007: 6); Hoen (2001: 4); Porter (1998a: 85)
Liigse spetsialiseerumise oht (ei olda valmis nõudluse ja tehnoloogia järskude muutustega)	Jucevitčius (2002:39); Martin, Sunley (2003: 27)
Enesega liigse rahulolu oht, võidakse muutuda liiga jäigaks	Martin, Sunley (2003: 27); Porter (1998a: 85)
Ebaselge sektoriaalne ja geograafiline piiritlemine	Jucevitčius, Puidokas (2006: 11); Desrochers, Sautet (2004: 236)
Innovatsiooni peetakse enesestmõistetavaks	Jucevitčius, Puidokas (2006: 11)
Ettevõtete vahel horisontaalsete seoste puudumine	Jucevitčius (2002: 38)

Allikas: autori koostatud.

Analüüsides tabelit 1.4 ja tabelit 1.5 selgub, et klastrid on haavatavad nii seespidisele võimalikule jäikusele kui ka välispidistele ohtudele. Näiteks on klatri seesmisteks ohtudeks kohaliku konkurentsi kahjustamine läbi üleühendamise, vastastikuse mittemõistmise või võimaliku kartelli tekkimise. Igasugune klatri reguleeritud jäikus või kitsendavad reeglid pidurdavad liikmete tootlikkuse kasvu. Ka näiteks, kui

ettevõtete tegevus klastris on liiga sissepoole suunatud, kannatab kogu klatri ettevõtmine kollektiivse loiduse all. Ettevõtetal on raske omaks võtta uusi ideid ja tajutakse oluliselt vähem põhjalike uuenduste vajadust. Porter (1998a:85) toob välja, et taoline olukord tekib siis, kui ettevõtted on liiga kinni vanades käitumisviisides ja suhetes, mis enam ei loo konkurentsieelist. Kuigi spetsialiseerumine ei tähenda ilmtingimata kogu panuse ühele kaardile panemist, võib klatriite liigne kontsentreerumine tuua kaasa regiooni haavatavuse riski. Klattrisse kuuluvate ettevõtete puhul võib tulla ette seda, et ettevõtjal tekib liigne enesega rahulolu või liigne jääkus (Martin, Sunley 2003: 27). Neil põhjustel võivad klattrisse kuulujad jätta piisava tähelepanuta tehnoloogias või turunõudluses toimuvad muudatused. Klatri osalised võivad lasta oma klatri osaliste sidemetel nõrgeneda ning muutuda vähem paindlikuks, mis võib tuua kaasa enesesse lukustumise efekti (Andersson *et al.* 2004: 43).

Burgnar *et al.* (2009: 205) on välja toonud klatriite kõrge ebaõnnestumise määra, nagu liigsuured ootused üksteise suhtes, võimetus leppida kokku ühises suunas ning juhtkonna võimetus võtta vastu otsuseid, vähese aja ja ressursi pühendumise ning Hoen (2001: 4) lisab ka ressurside vale kasutamise võimaluse. Jucevičius ja Puidokas (2006: 11) toovad välja teisigi klatri juhtimise elementide ohtusid nagu informatsiooni ja jõu ebaühtlase jaotamise ning klatri tegevustest tulenevate kasude mõõtmise keerukuse. Viimase tulemina võib jääda töö autori arvates ettevõttele mõistetamatuks klatri panus ettevõtte finantsvoogudele ja see omakorda võib vähendada liikmete initsiatiivikut.

Mitmed teoreetikud on rõhutanud ühe peamise võimaliku ohukohana liikmete vahelise usalduse puudumise, mis on põhialuseks koostööle. Usalduse puudumine võib olla tingitud mitmetest asjaoludest, kuid ühe levinud põhjusena võib tegu olla sellega, et klatri liikmed mitte ainult ei tee koostööd, vaid ka konkureerivad omavahel (Jucevičius 2002: 37). Maailmas on mitmeid juhtumeid, kus koostööd tehakse teatud turgudel või tootealaselt ning muudes tegemistes ollakse konkurendid. Lisaks võivad klattris olevad ettevõtted, lisaks seespdistele ohtudele, kaotada oma konkurentsieelise ka välisjõudude toimel. Jucevičius (2002: 38, 39) on rõhutanud, et sarnaste ettevõtete vähesus, tugev tööjõu puudus regioonis ja vähene koostöökultuur võivad saada saatuslikuks eduka

klastri toimimisele. Porter (1998a: 85) on aga välja toonud, et tehnoloogiline jätkusuutmatus on üheks suuremaks välisohuks klastritele, kuna need võivad samaaegselt neutraliseerida mitmed eelised, nagu turuteave, töötajate oskused, teaduslik ja tehniline kompetentsus võivad kõik muutuda seeläbi tähtsusetuteks.

Seega tuleb klatri liikmetel otsida võimalusi, kaitsta end võimalike ohtude eest, kasvatada tugevusi, kohandada tooteid ja parandada nõrkuseid. Keskendudes paljudele nõrkustele ja ohtudele, mis klatri tegevus võib kaasa tuua ning võimalikele edutegurite analüüsile, toob töö autor välja sammud eduka klatri juhtimiseks:

- defineerida selged eesmärgid ja luua pikaajaline tegevusstrateegia,
- saavutada täielik pühendumine ning pühendada aega ja kapitali,
- teha koostööd teiste klatri liikmetega,
- kaasata spetsialiste klatri juhtimiseks,
- välja töötada hindamismeetodid ja analüüsida tulemusi.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tänu koostööle klattris on väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel võimalus konkureerida globaalsetel turgudel ning neil on parem ligipääs informatsioonile ja ressurssidele, lisaks on koostööd tehes suurem võimalus hajutada riske, kui isoleeritult tegutsedes. Klaster võimaldab oma liikmel kasutada eeliseid, mis tekiksid, kui ettevõttel endal oleks suurem ulatus või olles teistega formaalses liidus, kaotamata samal ajal oma paindlikkust. Klatri tüpoloogia aluseks on liikmete vaheline koostöö, kriitilise massi olulisus, vastastikune sõltumine, ühistegevused ja sünergia, mis on olulised ühiselt kliendini jõudmiseks. Vaatamata mõningatele ohtudele ja võimalikele negatiivsetele mõjudele, mida klattrid võivad põhjustada, leiab töö autor, et eesmärgistatud ja süstemaatiline tegutsemine klattris annab olulise panuse ettevõtete konkurentsivõime suurendamisele rahvusvahelistel turgudel.

Klatri ettevõtete eksportturgudele laienemise juures üheks oluliseks elemendiks on koostööl põhinev turundus. Seepärast käsitleb töö autor järgnevas peatükis rahvusvahelist turundust klatri võtmes, töötades välja turunduse planeerimise protsessi ja strateegia klatri liikmete konkurentsieelise loomiseks rahvusvahelistel turgudel.

## 1.2. Klasterturunduse mõiste, planeerimine ja strateegia kujundamine

Eelnevas alapeatükis on töö autor välja toonud, et üha enam muutub oluliseks ettevõtetele konkurentsiks püsimiseks käesoleval ajastul teha koostööd teiste ettevõtetega. Paljude ettevõtete juhid väärtustavad, et edu saavutamiseks globaliseerivas ja kiirelt tehnoloogiliselt arenevas maailmas on oluline pöörata tähelepanu teiste sarnaste ettevõtete omavahelisele suhtlusele ja info jagamisele. Xiaoxun ja Kai (2010: 19) on analüüsinud, et uutele turgudele sisenemine ja koostööl põhinev turundus muutuvad üha populaarsemaks, mille tulemusena on saavutatud efektiivseid turundustulemusi ja on saavutatud suurt lisaväärtust. Turunduse kontseptsioon põhineb ideel, et ettevõttel tuleb keskenduda klientide vajaduste rahuldamisele, mitte sellele, mida tootja ise soovib toota ja müüa (Jain ja Punj 1987: 35). Käesolevas alapeatükis on välja toodud ja analüüsitud erinevaid koostööl põhinevaid turunduse mõisteid ja on välja töötatud klatri planeerimise jada ning strateegia.

Koostööl põhineva turunduse puhul kasutatakse mitmeid mõisteid: klasterturundus, koostööturundus, koosturundus, partnerlus, partnerturundus, ühisturundus ja suhteturundus. Järgnevalt tuuakse välja teoreetikute poolt esitatud definitsioonid ja kirjeldatakse, mida nende all täpselt mõeldakse.

Ühisturundus (*joint marketing*) on ettevõtjate individuaalsete eesmärkide saavutamine ühiste turundustegevuste kaudu. Ühisturundus tähendab ettevõtjate jaoks soodsamat ja tulemuslikumat võimalust end sihtturul potentsiaalsetele klientidele tutvustada (Kotler, Armstrong 2008: 365). Ühisturundus (*cooperative marketing*) on ühiste turundustegevuste kokkulepe ettevõtjate vahel (West 2008: 1).

Koosturundus (*co-marketing*) on pikaajaline ühine turundusstrateegia sama taseme ettevõtete vahel lisandväärtuse saamiseks (Anderson ja Narus 1990, viidatud Bucklin ja Sengupta 1993: 32 vahendusel). Koostööturundus (*collaborative marketing*) on hulk ühiseid turundustegevusi, nagu jagatud turunduskulud, kommunikatsioon, bränding, tootearendus jne, mis baseeruvad turunduse ressursside jagamisel kahe või enama ettevõtte vahel selleks, et vähendada tehingukulusid, minimeerida turundusriske ning saavutada parem turupositsioon ja -talitus, arvestades müügi, turuosa ja kasumlikkuse näitajaid (Xiaoxun ja Kai 2010: 20).

Klasterturundus (*cluster marketing*) – teatud tegevuste koondumine klastrisse, mille eesmärgiks on organisatsiooni eesmärkide saavutamine läbi tõhusama osalemise konkureerival turuprotsessil ning suuremas makrokeskkonnas, kindlustades läbi konkurentsieelise suurema efektiivsuse ja innovatsiooni (Tu 2011: 34). Czerniawski (1986: 82) täiendab, et klasterturunduse üheks eesmärgiks on luua ühine piirkondlik bränd.

Partnerturundus (*affiliate marketing*) on ettevõtete vaheline kokkulepe, kus üks ettevõtte (turule tooja) tasakaalustab teist (partnerit), organiseerides äritehinguid läbi oma kodulehe klientide (Maloney 2001: 2). Praktikast tähendab see turule tooja kodulehe viidete (linkide) paigutamist partnerfirma kodulehele. Need viited võivad olla paigutatud nii teksti kui toote fotodesse või lihtsalt fotodesse, mis reklaamivad end võimalikele klientidele. Turule tooja maksab iga kliendi suunamise eest partnerfirmale. Kui kasutaja vajutab partnerfirma kodulehel olevale viitele (lingile), suunatakse ta turule tooja kodulehele, kus ta saab teha lõplikke valikuid (Coldschmidt *et al.* 2003: 43). Partnerlus (*partnership*) on kokkulepe, kus ettevõtted või üksikisikud, huvide edendamise eesmärgil, nõustuvad tegema koostööd (Oxenbridge ja Brown 2004: 389).

Suhteturundus (*relationship marketing*) – keskendub turundustegevustele nagu pikaajalisemate kestvate vastastikuste suhete loomine, arendamine ja hoidmine. (Williams ja Chinn 2010: 423) Tunnustatakse erinevate osapoolte (tarnijad, töötajad, edasimüüjad, vahendajad, jaemüüjad) koostöö tähtsust prima väärtuse pakkumiseks sihtklientidele (Kotler *et al.* 2003: 154).

Eelnevatest definitsioonidest saab järeldada, et kõiki eelnimetatud turundustegevusi võib pidada ühisturunduse alaliikideks, kus peamiseks eesmärgiks on ettevõtjate individuaalsete eesmärkide saavutamine ühiste turundustegevuste kaudu. Ühisturundus tähendab ettevõtjate jaoks soodsamat ja tulemuslikumat võimalust end sihtturul potentsiaalsetele klientidele tutvustada. Lähtutakse põhimõttest  $2 + 2 > 5$ , mis tähendab, et üksteist aidates võidavad osapooled rohkem, kui nn üksikult turundades.

Koostööl põhinevat turundust võib nimetada mitmete erinevate mõistetega, millel on erinevad suunad ja kihid. Näiteks koosturundus tähendab enamasti pikaajalist turundusstrateegiat sama tasemega ettevõtete vahel, koostööturunduse all aga mõeldakse üksmeelset koostööd kahe või enama poole vahel. Partnerturundus on internetiturunduse alaliik, kus koostööpartnerit suunatakse läbi kodulehe partnerettevõtte kodulehele ja partnerlus on koostöökokkulepe ettevõtete vahel huvide edendamise eesmärgil. Suhteturundus põhineb erinevate vertikaalselt paiknevate ettevõtete vahelisel turunduskoostööl. Ühisturundus põhineb ettevõtjate eesmärkide saavutamisel ühiste turundustegevuste kaudu, hoides seega kokku kulutustelt ja ühendades oskuseid, usaldust ja teadmisi. Klasterturundus on suunatud klatri ettevõtete efektiivsemaks osalemiseks turu protsessides suuremas makrokeskkonnas.

Käesolevas magistritöös võetakse kasutusele klasterturunduse mõiste kui ühisturunduse alaliik, sest klasterturundus hõlmab klatri liikmesetevõtete koostööl põhinevate turundustegevuste planeerimist ja teostust, nagu ühiselt uute turgude leidmine, uutele turgudele sisenemine, turuosa suurendamine, tootearendus, piirkondliku brändi loomine, turustuskanalite arendamine, informatsiooni levitamine ja müügi edendamine.

Keskkonna pideva muutumise tõttu on organisatsioonid pidevas muutumises ning peavad sobituma vastavasse tegevusstrateegiasse. Navarro *et al.* (2010:47, 48) nimetab, et ettevõtte ekspordi turunduse suunitlus ja ekspordi võimekus on seotud: ettevõtte suurusega, ekspordi kogemusega, ekspordiosakonna olemasolu ja informatsiooni omandamise süsteemsusega välisturgude kohta. See on üks peamistest põhjustest, miks on suur osa ettevõttest koondunud klastritesse, et ühendada jõud tegemaks turundustegevusi, mis aitaksid väikeettevõtetel korvata ressursside puudusi ja kasutada ühist mõjuvõimu saavutamaks enda ettevõtte turunduseesmärke (Tu 2011: 40).

Turunduse rahvusvaheline strateegiline planeerimine keskendub üheaegselt paljudele turgudele, luues ettevõtetele vahendeid, mis aitavad maandada riske, vähendada kapitalinõudeid, suurendada konkurentsivõimelist kulueelist ja kasumlikkust, et saada tugevam pikaajaline turupositsioon (Doole ja Lowe 1997: 84). McDonald (2007: 27) rõhutab, et konkurentsi suurenemise ja ettevõtluse üha keerulisemaks muutumise tõttu on turundusplaani tegemine ülioluline. Turundusplaani peamine ülesanne on teha kindlaks, kus ettevõtte turul paikneb, kuhu soovitakse turgudel minna ja kuidas eesmärkideni jõuda (McDonald 2007: 58). Kotler (1999: 10) rõhutab, et ei ole olemas üht ja ainsat turundusstrateegiat, mis tagaks edu. Iga ettevõtte peab välja töötama ainult temale eriomaste turu omaduste ja tegevuste mustri. Hästiformuleeritud turundusstrateegia on olemuselt lihtne, teostajatele mõistetav, analüüsil tuginev, pikemale ajale mõeldud, soovitav, rakendatav, orienteeritud valitud sihtrühmale ja ettevõtteid õigeid asju tegema suunav (Kotler 1999: 71). Baker (2000: 52) on öelnud, et iga eriline situatsioon vajab lahendust ja iga situatsiooni jaoks peab olema oma strateegia. Seepärast leiab töö autor, et igal ettevõttel on oluline teostada turunduse strateegiline juhtimine võimalikult põhjalikult ja detailselt, samas lihtsalt ja asjakohaselt ettevõtte turundamise jõupingutuste suunamiseks ja koordineerimiseks.

McDonald (2007: 27) on välja toonud, et turunduse planeerimise protsessis tuleb kindlalt määratud järjekorras teha läbi erinevad etapid, et luua strateegiline turundusplan. See, millises ulatuses erinevad etapid turunduse planeerimise protsessist tuleks läbi viia, sõltub ettevõtte suurusest ja keerukusest. McDonald'i (2007: 49)



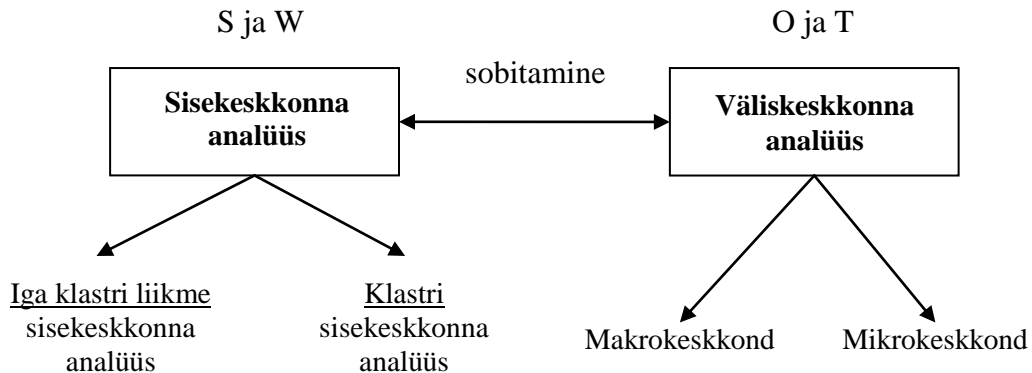
turunduse strateegilise planeerimise kujundatud käik koosneb neljast peamisest etapist: eesmärkide valik, olemasoleva situatsiooni analüüs, turundusstrateegia loomine ning turunduse ressursside jaotamine ja kontroll. Järgnevalt analüüsib töö autor turunduse planeerimise protsessi raamistikku ja teaduskirjanduse võrdluse tulemusena üksikasjalikult arvestades klatri eripära ja moodustab klasteriturunduse strateegilise planeerimise jada.

Turunduse planeerimise esimese etapina tuleb paika panna ettevõtte missioon ja eesmärgid. Missioon peaks olema piisavalt lai, et võimaldada äriidee innovatsiooni ja eristama konkurentidest. Missioon peab sisaldama ettevõtte (siinkohal klatri) defineerimist, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi (Hutt ja Speh 2007: 163). Üldiste eesmärkidena tuleb selgeks teha ettevõtte (klatri) juhtkonnal kuhu tahetakse jõuda ehk mida soovitakse saavutada. Eesmärkide väljaselgitamine ja konkretiseerimine on turundusstrateegia kujundamisel võtmetähtsusega, sest puudub võimalus strateegia loomiseks, kui ei ole teada, mida eesmärkide kaudu soovitakse saavutada (Ferrell *et al.* 1998: 8).

Olemasolev situatsioonianalüüs hõlmab nii tegevusvaldkonna analüüsi, kliendianalüüsi, konkurentsianalüüsi kui tooteanalüüsi. Turundusauditi eesmärgiks on välja selgitada, kus ettevõtte hetkel asub ja millised on kasutatavad turundusressursid (McDonald 2007: 54). Enamlevinud moodus ettevõtte positsiooni väljaselgitamiseks turul on SWOT (tugevused, nõrkused, ohud, võimalused) analüüsi läbiviimine (klatri) ettevõtete erinevatel tasanditel. See teeb võimalikuks hallata kogu ettevõtte sise- ja väliskeskkonda (Hollensen 2011: 265).

Keskkonna analüüsi etapp koosneb kahest peamisest tegevusest: keskkonna sise- ja välisanalüüsist (Hollensen 2011: 8). Klatri puhul on keskkonna analüüsil selle komponentide tõttu oma eripära. Siin ilmneb vajadus analüüsida vastavalt järjestusele klatri väliskeskkonda, kõikide klatrisubjektide sisekeskkonda ja klatri sisekeskkonda (joonis 1.3). Klatri puhul tuleb erilist tähelepanu pöörata nii väliskeskkonnale, mille käsitlemist peetakse turul efektiivse toimimise peamiseks analüüsi eelduseks kui ka klatri

sisekeskkonna analüüsile, mis loob võimaluse teostada üldist, ja mis peamine – tõhusat klasteriturunduse strateegilist planeerimist.



Joonis 1.3. Klasteriturunduse sise- ja väliseskkonna analüüs (Hollensen 2011:8, Gilligan ja Wilson 2012: 65-77, McDonald 2007: 53, Baker et al. 2000: 155, Porter 1998a: 85); autori täiendused.

Turunduse strateegilise planeerimise olemasoleva situatsioonianalüüsi etapi esimene tegevus on kõikide klasterliikmete sisekeskkonna analüüs. Antud juhul tuleb igat liikmesettevõtet põhjalikult analüüsida, et hiljem oleks võimalik mõista liikmete kokkupuutepunkte ning suurimaid nõrkusi ja tugevusi (koostatud Jobber 2007: 100-105, 201-203) ning Gilligan ja Wilson (2012: 65-66) järgi) tuues põhjuseks, et need autorid pakuvad kõige detailsemat sisekeskkonna analüüsimudelit, mis sobib klatri puhul eeskätt ressurssidele ja võimekusele suunatud tähelepanule ning tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamisele suunatud analüüsile. Iga klatri subjekti sisekeskkonna analüüsi komponendid loovad võimaluse teha iga klatri liikmesettevõtte kohta analüüsi, mis on kindlaks platvormiks klatri sisekeskkonna analüüsimisel. Klatri iga liikme analüüsi komponendid on loetletud järgnevalt:

- tugevused ja nõrkused ning nende mõju;
- äri- ja turundusstrateegia analüüs;
- analüütiline analüüs (tehnika, protseduuride, süsteemisarjade ja planeerimismudelite analüüs);
- organisatsiooniline analüüs (infovood, struktuurid, protsessid);

- juhtide väärtused ja juhtimismudelid;
- ressursside, portfelli, vara ja kompetentsi analüüs;
- toote ja kaubamärgi analüüs;
- strateegiliste kavatsuste ja strateegia analüüs (mida soovitakse ja mida saab teha);
- võrdlev analüüs (milline paistab ettevõtte oma konkurentide kontekstis).

Turunduse strateegilise planeerimise olemasoleva situatsioonianalüüsi etapi teine tegevus on klatri sisekeskkonna analüüs (koostatud Jobber 2007: 100-105, 201-203), Chee ja Harris (1998: 60, 66) ning Gilligan ja Wilson (2012: 65-66) järgi). Teaduskirjanduses esinevad klatri sisemiseks analüüsiks kasutatavad komponendid enamasti peamiste eelduste või planeerimise ettevalmistusetappidena, kuid klatri puhul tasub neid kriteeriume väikeste teisendustega selles planeerimissammus kasutada. Klatri sisekeskkonna analüüsi komponendid on:

- klatri tähtsaimate töötajate identifitseerimine;
- klatri kultuurilise/poliitilise õhkkonna käsitus (suhtumine muutustesse) ja emotsionaalse õhkkonna käsitus;
- klatri eetikakäsitus;
- käitumisanalüüs (liikmete motivatsioon, läbisaamine ja valmisolek osalema);
- potentsiaal turunduse alal ja planeerimiskonteksti identifitseerimine klatri (suhtumine turunduse strateegilisse planeerimisse);
- ekspordikogemused ja olemasolev suhetevõrgustik.

Turunduse strateegilise planeerimise olemasoleva situatsioonianalüüsi kolmas etapp on väliskeskkonna turunduskomponendid, mis on konstrueeritud Kotler'i (1999: 748-751; 2002: 32), Hollensen (2011: 113, 203), Baker (2000: 155) ja McDonald'i (2007: 53) järgi. Sellist valikut on töö autorit motiveerinud kasutama teoreetikute väljapakutud analüüsikomponentide põhjalikkus ja sobivus klatri puhul, sest see võimaldab uurida üksikasjalikult väliskeskkonda, mis võib üldise keskkonna käsitlust ja ühiste majanduslike eesmärkide identifitseerimist olulisel määral hõlbustada.

Väliskeskkonna analüüsi komponendid on:

- makrokeskkonna ehk ärivaldkonna ja majanduskeskkonna analüüs (majanduskeskkond, poliitiline keskkond, fiskaalpoliitika, õiguskeskkond, sotsiaalkeskkond, kultuurikeskkond, tehnoloogiline keskkond) ja suundumus;
- mikrokeskkonna analüüs (konkurendid, tarnijad, vahendajad, kliendid, asenduskaubad).

Turu-uuring sisaldab nii makro- kui ka mikrokeskkonna analüüsi komponente. Kotler (2002: 32) rõhutab, et ilma turu-uuringuta astub ettevõtte turule pimedana. Turuanalüüs on ettevõtte jaoks süsteemselt koostatud projekt, kuhu on kogutud erinevad aruandluse andmed, neid on analüüsitud ja seejärel tehakse järeldused vastavalt eksportturu situatsioonile. Turu-uuring sisaldab võimalike eksporturgude andmeid ja analüüsi nagu sihtturgude kirjeldus, suurus, kasvutendentsid (väärtuse ja mahu), turu sarnasus, rahvusvahelistumise määr, äride positsiooni identifitseerimine sihtturgudel ja turu tunnuste analüüs järgmistest aspektidest: toode (kvaliteet), hind, füüsiline jaotus, kanalid, kommunikatsioon ning äripraktika. Turuanalüüs sisaldab ka konkurentsianalüüsi. Konkurentsianalüüs sisaldab suurimate konkurentide identifitseerimist, nende suuruse, turuosa, maine, tootmisvõimaluste, jaotuspoliitika, strateegia, mitmekesisuse, isiklike omaduste, rahvusvaheliste suhete, kasumlikkuse ning peamiste tugevuste ja nõrkuste analüüsimist.

Eelnimetatud analüüsid võimaldavad süvitsi uurida klatri sisekeskkonda ning mõista peamisi tugevusi, mis aitavad klatri liikmetel identifitseerida ühiseid majanduseesmärke ja edukalt teha koostööd, ja nõrkusi, mis võivad turunduse tõhusat strateegilist planeerimist takistada. Nõrkuste identifitseerimine loob eelduse vajalike tegevuste tegemiseks ja täiustamiseks. Selge ülevaade klatri sisekeskkonnast loob võimaluse arendada turunduse strateegilist planeerimist ning teha vajalikud parandused kõikidel võimalikel klatri juhtimis- ja tegevustasanditel. Äärmiselt oluline on omavahel sobitada sise- ja väliskeskkonna analüüsi, et rahvusvahelistel turgudel osata kasutada ettevõtete ühist kompetentsust parimal võimalikul viisil.

Turunduse strateegilise planeerimise järgmine etapp klatri puhul on arvamuste kooskõla saavutamine. Gilligan ja Wilson (Gilligan, Wilson 2012: 66) on esitanud turunduse strateegilise planeerimise tunnustamise etapid organisatsioonis. Neid etappe saab rakendada klatri liikmete huvide ühildamisel, kus jälgitakse kõikide liikmete käitumist protsessis. Nende etappide põhjal saab mõõta klatri töö (turunduse strateegilise planeerimise) arengut ja panna paika sobiv aeg üleminekuks järgmiste planeerimisetappide juurde. Arvamuste kooskõla saavutamine võimaldab identifitseerida klatri liikmete ühised huvid ja liikuda edasi turunduse strateegilise planeerimise järgmiste etappide juurde.

Järgmine samm klasterit turunduse planeerimises on turundusstrateegia määratlemine, mis on üheks olulisemaks osaks kogu turundusprotsessis. El-Ansary (2006: 268) defineerib turundusstrateegia kui summa segmenteerimisest, sihtgruppide leidmisest ja positsioneerimisest sihturule pakkumise edastamiseks. Turundusstrateegia luuakse tavaliselt igale turuosale ja tootele eraldi, et kasutada ära maksimaalselt kõiki turu poolt pakutavaid võimalusi. Ferrell *et al.* (1998: 8) lisab, et turundusstrateegia sisaldab sihtturgude valikut ja sihtturgudele turunduskomplekside välja arendamiseks tarviklike üldiste piiride määramist klientidega pikaajaliste suhete loomiseks.

Esimese asjana turundusstrateegias tuleb klatri liikmetel seada ekspordi turunduseesmärgid ehk eesmärgid, millistele eksportturgudele soovitakse jõuda ja mida seal oma toodetega saavutada tahetakse. McDonald (2007: 304) rõhutab, et turundusstrateegia sõnastamine on kõige keerulisem osa turunduse planeerimise protsessis. McDonald (2007: 502) nimetab, et turunduseesmärgid võivad olla: uuele turule sisenemine, uue toote tutvustamine olemasolevale turule, olemasoleva toote viimine uuele turule või uue toote viimine uuele turule. Kotler (2002: 171) jaotab eesmärgid: üldised turunduseesmärgid, kus plaani koostaja paneb paika lähituleviku (käibetasuvuse suurendamine, turuosa kasvatamine, kliendi rahulolu suurendamine) eesmärgid edu saavutamiseks ja seejärel tuleb seada konkreetset eesmärgid, kus plaani koostaja juhtimise ja kontrolli eesmärgil paneb paika hinnatavad eesmärgid (nt turuosade kasvatamine teatud ulatuses hinnatava aasta lõpuks jms).

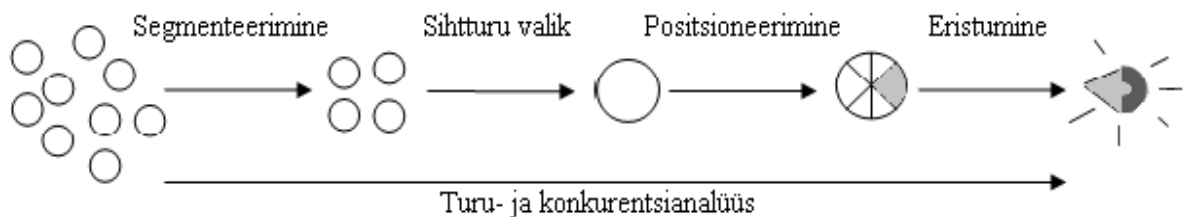
Hollensen (2011: 9) on turunduseesmärkide seadmiseks loonud SMART kontseptsiooni (joonis 1.4):

S	<i>pecific</i> – üksikasjalik
M	<i>asurable</i> – mõõdetav
A	<i>chievable</i> – saavutatav
R	<i>ealistic</i> – realistlik
T	<i>imely</i> – ajastatud

**Joonis 1.4.** Turunduseesmärgid (Hollensen 2011: 9).

Valitud eesmärgid peavad olema saavutatavad ja üksteisega kokku sobima, muidu pole neist abi strateegia kujundamisel (Kotler 2002: 171).

Gilligan ja Wilson (2012: 398-444) on jaotanud turundustegevused kolmele põhitegevusele: segmenteerimine, sihtturgude valik ja positsioneerimine, El-Ansari (2006: 268) lisab siia ka eristumise tegevuse ja Hollensen (2011: 9) täiendab konkurentsianalüüsiga ning töö autor lisab ka turuanalüüsi (joonis 1.5):



**Joonis 1.5.** Klasterturunduseesmärkide strateegia kujundamine (Gilligan ja Wilson 2012: 398-444, Wood 2010: 72, El-Ansary 2006: 268, Hollensen 2011: 9); autori täiendused.

Eksportturgude segmenteerimisega määratakse soovitud välisturu parameetrid ja segmenteeritakse erinevad turud. Selle käigus valitakse mõningatele kriteeriumitele (elanike arv, SKP, ekspordibarjäärid ja teisi mikro- ja makrokeskkonnast tulenevaid kriteeriume, mis on töös varasemalt juba käsitlemist leidnud) tuginedes välja suurema potentsiaaliga turud ja vähendatakse täpsemale analüüsimisele kuuluvate riikide arvu. Seejärel hinnatakse potentsiaalseid välisturge ja valitakse sobiv sihtturg (sobivad sihtturud). Sihtturu analüüsil ja valikul on Hollensen (2011: 236) välja toonud kaks strateegiat ja töö autor kohandab need klastrile:

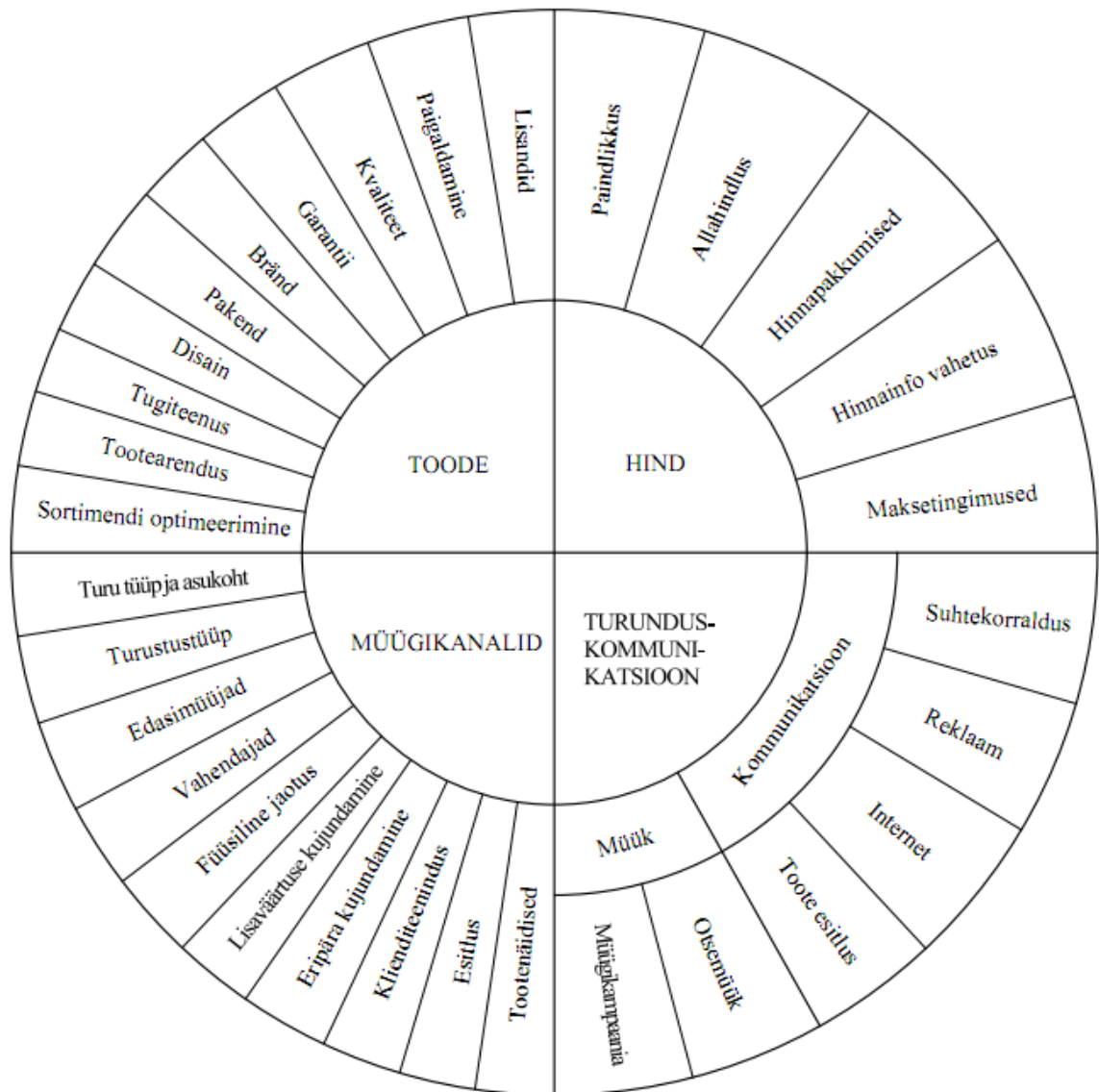
- turu kontsentreerimise strateegia – klatri liikmed valivad välja suhteliselt väikese arvu sihtturge, et arendada seal ühiselt intensiivset eksporttegevust;
- turu laiendamise ehk hajutamise strateegia – klatri liikmed soovivad müüa võimalikult paljudel erinevatel välisturgudel.

McDonald (2007: 141) kirjeldab, et segmenteerimise peamine mõte on mõista potentsiaalseid kliente: mida nad ostavad, kes nad on, miks nad seda toodet ostavad, ning töö autor lisab siia ka rahvusvahelistumisest tuleneva küsimuse kustkohast (millisest riigist) nad ostavad. Kui need küsimused on vastuse leidnud, saab tegelema hakata toote või teenuse positsioneerimisega, millega selgitatakse välja ja arendatakse positsioneerimise kontseptsioon igale eksportturusegmenidile eraldi. Peale positsioneerimist tuleb ettevõttel eristada oma pakkumine konkurentide teiste sarnaste pakumiste seast, et saavutada võimalik edu. Eripära kujundamist nimetatakse sageli ka unikaalseks müügiargumendiks (*USP – unique selling proposition*), mis on argument, mis eristab toodet konkurentide omast, vastates küsimusele miks klient peaks ostma just seda toodet, just sellelt ettevõttelt ja mitte konkurendilt (Hollensen 2011: 592).

Seega võib öelda, et enamasti on ettevõtete tegevus suunatud klientide vajaduste rahuldamisele ja seeläbi iga klatri ettevõtte kasumi teenimisele läbi püstitatud eesmärkide. Turu uurimine toob esile eri segmenidid ehk eri vajadustega tarbijad, kelleni saab jõuda läbi sihtturu valiku ja positsioneerimise sihtkliendini, eristades oma toote konkurentide poolt pakutavatest. Need väärtusahela etapid peavad olema koostatud enne turundusmeetmestiku strateegiat, kuna need on aluseks turundusotsuste tegemisel.

Klatri protsessis osalevad ettevõtted saavad turunduskoostööd teha läbi turundusmeetmestiku, mis koosneb neljast P-st (4P): toode (*product*), hind (*price*), müügikanalid (*place/distribution*) ja turunduskommunikatsioon (*promotion*). Hoolimata kriitikast, et 4P kontseptsioon on väga transaktsioonipõhine ja ei kajasta suhteturunduse aspekte (Baker 2000: 320, Hooley *et al.* 1998: 51), leiab töö autor, et klatri protsessis osalevad ettevõtted saavad ekspordi turunduse koostöö tegemisel lähtuda 4P

turundusmeetmestikust. 4P meetmestiku põhiosad tuleb jaotada strateegilisteks otsustusaladeks (joonis 1.6), millele tuleb pöörata erilist tähelepanu.



**Joonis 1.6.** Klasterturunduse meetmestik (Dickinson ja Ramaseshan 2004: 77, Gilligan ja Wilson 2012: 7, Kotler 2002: 98, Borden 1964: 4, Hollensen 2011: 10; Meng 2010: 482); autori täiendused.

Turundusmeetmestiku tähtsus seisneb selles, et nõudluse ja pakkumise edukas kokkuviiimine sõltub sellest, et klient teab, et toode on saadaval, seda on lihtne leida ja see on kliendi jaoks atraktiivne nii hinnalt kui ka omadustelt.



Igasugune äritegevus põhineb alati toote pakkumisel. Ettevõtted püüdleval selle poole, et nende toode või pakkumine oleks teistest erinev ja parem, et sihtturu tarbijad soosiksid just seda ja oleksid valmis selle eest ka lisahinda maksma (Kotler 2002: 99). Toote element vastab küsimusele, millist toodet või teenust turul pakutakse (Hollensen 2011: 10). Koostööturunduses kasutatakse sarnaseid toote omadusi nagu funktsioon, disain, märgistus, kvaliteet, kaubamärk ja pakend ning koostöös saab parendada toote omadusi nagu garantii, kohaletoimetamine ning krediidi- ja müügi järgne teenindus. Ettevõtted saavad tooteid või teenuseid ühiselt turustada ja luua ühine kaubamärk ehk bränd. Tu (2011: 41) nimetab, et klatri ettevõtete puhul on võimalik kasutada mitmeid brände, mida võib jaotada kolmele tasandile: klatri bränd, ettevõtte bränd ja toote bränd. Klatri brändi väärtus suurendab toetust ettevõtte brändile ja selle rakendamisel saab väärtust luua kõikidel tasanditel.

Kotler (2002: 101-102) eristab hinnaerinevuse turundusmeetmestiku teistest elementidest selle poolest, et hind toob ainsana kasumit ning ülejäänud elemendid tekitavad ainult kulutusi. Hollensen (2011: 10) nimetab hinna elemendi põhiküsimuse, kui palju peab klient maksma, et tarbida ettevõtte pakutavat toodet või teenust. Klaster turunduses saavad ettevõtted teha eksportturgudele ühiseid hinnapakumisi, ühiseid allahindluskampaaniaid ning jagada omavahel informatsiooni erinevate ekspordiriikide hindade erinevustest ning seada sarnaseid maksetingimusi (ajaline, tasumine osade kaupa jms) kliendigruppidele. Ettevõtted saavad olla hinnastamise poliitikas paindlikumad ka näiteks mahtude suurenemise tõttu. Hinnastamise poliitikaga tuleb jälgida, et tootegrupp oleks vastav igale ekspordi turusegmendile.

Nagu eelpool mainitud, on turunduseesmärgid toote- ja/või hinnapõhised ning vastavalt sellele tuleb valida turunduskanalid ja müügitoetus. Turundusmeetmestiku kolmas osa hõlmab kõiki neid kommunikatsioonivahendeid, mille kaudu on võimalik sihtgrupini jõuda või olemasolevaid kliente enda juures hoida. Turunduskommunikatsiooni puhul tuleb vastata kahele põhiküsimusele: kes on need inimesed (kliendid), keda soovitakse mõjutada ja milliseid konkreetseid eeliseid või informatsiooni soovitakse neile edastada (Hollensen 2011: 10). Koostööl põhinev turunduskommunikatsiooni strateegia koosneb

ühistest tegevustest nagu reklaamimisest internetis ja teistes kanalites, müügi edendamisest, otsemüügist, suhtekorraldusest, müügi stimuleerimisest ja toote esitlemisest (näiteks messidel).

Müügikanali valiku aluseks peab olema valitud variandist saadava tulu ja sellega kaasnevate kulude pikaajaline tasakaal, mis tähendab vajadust kaaluda hoolikalt erinevate variantidega kaasnevaid mõjusid. Turustuskanali segmendi põhiküsimuseks on, kuidas viiakse toode või teenus tarbijani ja kuidas luuakse lisaväärtust kliendi silmis (Hollensen 2011: 10). Siinkohal saavad klatri ettevõtted sõlmida omavahel toodete levitamise strateegiate koostöökokkuleppeid, et hõlbustada toote või teenuse jaotamist.

Kokkuvõtvalt on töö autor seisukohal, et välisturgudele sisenemisel või olemasolevate turgude turuosa kasvatamisel on kõigi nelja turundusmeetmestiku elemendi kooskõla eriti oluline ja peab vastama parimal võimalikul viisil sihtturgude vajadustele. Töö autor on veendunud, et eksportturgudel on edukad need ettevõtted, kes kulutavad kõigi turundusmeetmestiku elementide kohandamisele piisavalt ressursi ja tegelevad meetmestiku vajalike kohandamistega vastavalt sihtriigi eripärale.

Turundusstrateegia järgmine etapp on uuringu tulemuste üldistamine ja alternatiivsete plaanide loomine. Seega tuleb klatri liikmetel otsustada, millises ulatuses tuleb turundusmeetmestiku tegevusi rakendada erinevates riikides nende asukohast ja eripärast lähtudes ning millal ja kuidas täpselt seda kõike tehakse. Lisaks iga ekspordi turundusplaani juurde käib eelarve kujundamine, mis peab sisaldama täpseid tegevusi nagu tulude ja kulude prognoos ja oodatavad tulemused, ning neid peaks olema võimalik täpselt jälgida. Hollensen (2011: 708) rõhutab, et oluliseks aspektiks eelarve loomisel on otsustada, kuidas jaotada efektiivselt iga võimalik rahasumma, mis on turundusplaani elluviimiseks kavandatud.

Järgmise etapina saab eesmärkide ja strateegiate alusel paika panna konkreetse tegevusplaani, mis tuleb ellu viia tähtajaliselt (siinkohal ühe aasta jooksul). See tähendab, et reklaamikampaaniate müügitootustegevustele, messidel osalemistele ja uute toodete väljalaskmisele ning muudele sarnastele tegevustele tuleb määrata tähtajad

(Kotler 2002: 177). Esimese aasta tegevusplaanile tuleb kalkuleerida ka võimalikud kulud ning leida võimalus tegevusi hinnata ja mõõta (McDonald 2007: 521). Kui ettevõtte on strateegilise ja taktikalise plaani ette valmistanud, tuleb hakata seda teostama. See tähendab, et saab hakata toodet tootma, tuleb määrata tootele või teenusele hind ning seda valitud turgudel turustada ja reklaamida (Ferrell *et al.* 1998: 130).

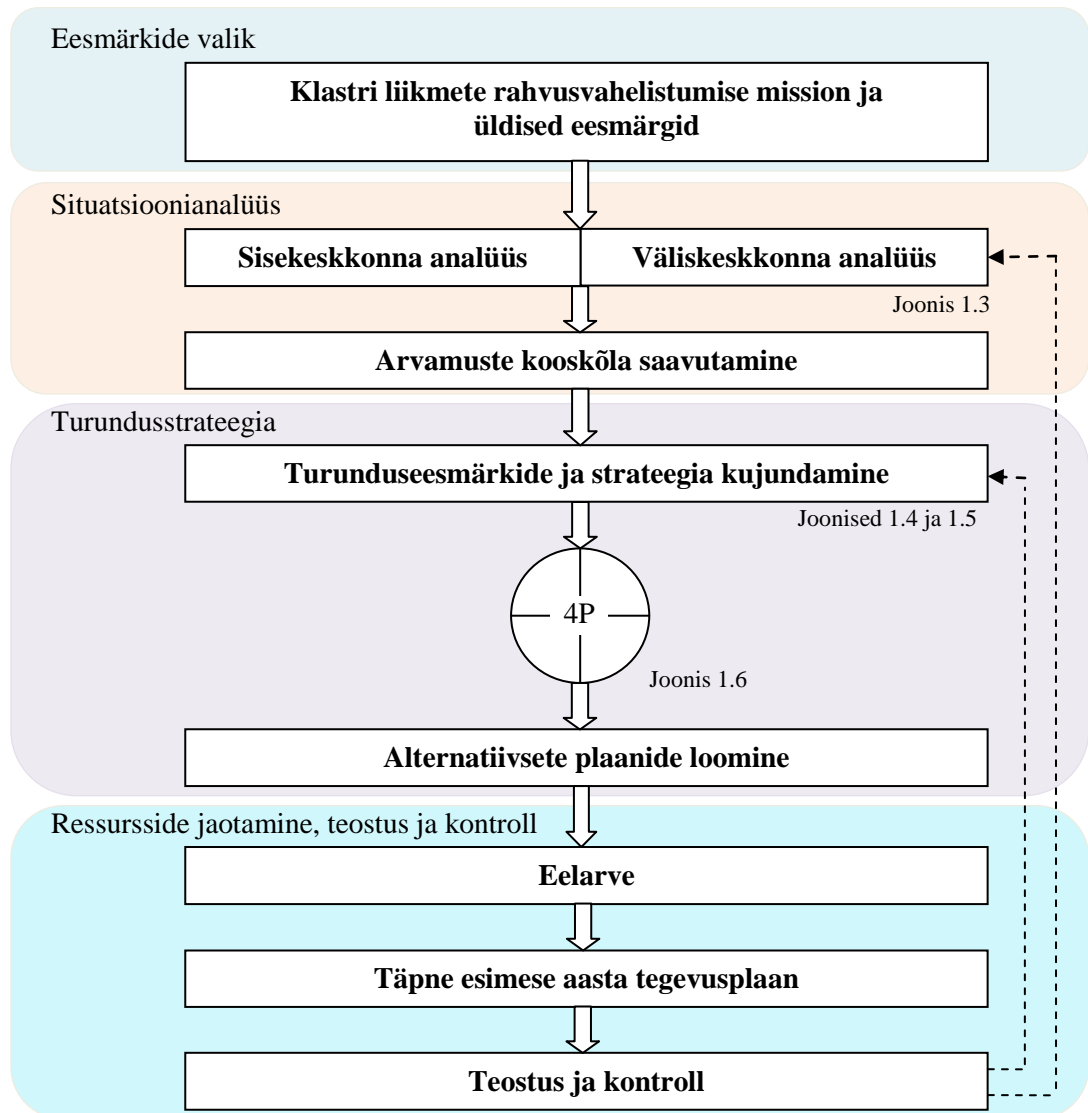
Turundustegevuste kontrollimine on viimane etapp turunduse planeerimisel, organiseerimisel ja teostusel. Seega, lisaks turundustegevuste planeerimisele tuleb neid ka mõõta. Hoen (2001: 3) toob välja, et üldiselt klasterite innovatsiooni, koostööd ja ettevõtete vahelised seoseid on peaaegu võimatu mõõta. Töö autor nõustub sellega, aga leiab, et turundustegevuste kontroll on äärmiselt vajalik strateegilise planeerimise etapi osa ja seepärast kohandab Kotler (1999: 753; 2002: 35) ja Hooley *et al.* (1998: 53) poolt välja toodud erinevad kontrolli tüübid klasteri koostöö jaoks sobivaks:

- ühe aasta turundusplaani mõõtmine – klasteri ettevõtted jälgivad jõupingutusi ja tulemusi jooksvalt, et tagada aastane (siinkohal eksportturgude) müügi ja kasumieesmärkide saavutamine (müük, turuosa suurus, kulutused müügile, finantsanalüüs, lojaalsus, kliendi hoiakud, klientide rahulolu, kaebuste arv jms);
- kasumlikkuse mõõtmine – hinnatakse kasumit eraldi toote, turgude, turu segmentide ja müügikanalite järgi nii ettevõtte individuaaltasandilt kui ka klasteri tasandilt;
- efektiivsuse mõõtmine – mõõdetakse nii ühiseid kui ka individuaalseid turundustegevusi (otsemüük, reklaam, müügikampaania ja toote levitamine) efektiivsuse kasvatamise eesmärgil;
- strateegia mõõtmine – ülesanne on tagada, et ettevõtte turunduseesmärgid, strateegiad ja meetodid oleks optimaalselt kohandatud olemasoleva ja prognoositava turunduskeskkonnaga.

Seega saab kontrollida klasteri liikmete kui terviku ekspordimahu suurenemist, iga individuaalse ettevõtte klasteri koostöötegevusest tuleneva ekspordimahu suurenemist, klasterikoosluste lisandväärtuse kasvu, klasterikoosluste lepinguid, patente, koolitusi jms

kvantitatiivseid näitajaid. Mõõta saab ka tulemusi, kui palju tuleb klasteri vahendusel otseseid päringuid (näiteks kodulehe, ühiselt messil käinuna) ja kui paljud neist muutuvad reaalseks tehinguteks aasta lõikes.

Kogu eeltoodud analüüsi põhjal esitab töö autor kokkuvõtvalt klasteriturunduse strateegilise planeerimise jada (joonis 1.7) joonise kujul.



**Joonis 1.7.** Klasteriturunduse strateegilise planeerimise jada (Kotler 1999: 67, Gilligan ja Wilson 2012: 65–68, McDonald 2007: 49, Hollensen 2011: 8–11, Chee ja Harris 1998: 51, Jobber 2007: 41, Brassington ja Pettitt 2000: 895); autori täiendused.

Kokkuvõtteks võib öelda, et klatri kõik strateegiad ja taktikad tuleb liita üheks turundusplaaniks, mille klatri liikmed ühiselt saavad ellu viia. Turundusplaan peab olema loomult lihtne ja asjakohane. Seega, et turundusstrateegia sobitumine eksportturgudele saaks toimida, on vaja informatsiooni sihtturgude, võimalike klientide ja konkurentide kohta. Turundusstrateegia koostamise osa algab turunduseesmärkide püstitamisega, sisaldab põhjalikku ettevõtete, klatri sise-ja väliskeskkonna analüüsi, klatri liikmete poolt valitakse välja potentsiaalsed eksportturud ja seejärel leitakse sobivad kliendid sihtturgudel. Kui turu-uuringutega on uuritud, mida potentsiaalne klient soovib, tuleb toode või teenus kohandada vastavalt turunõudlusele ja seejärel tuleb määrata hind. Järgnevalt tuleb lahendada probleem, kuidas kliendid saavad teada tootest (reklaami, isikliku müügi ja müügiedenduse vms kaudu) ning viimasena, kuidas toimetada toode klientideni. Seejärel koguvad klatri ettevõtted turult tagasisidet, revideerivad ja hindavad tulemusi. Juhul kui klatri ettevõtted ei suuda klasteritunduse eesmärke täita, tuleb analüüsida, kas on eksitud ühes turundusmeetmestiku neljas elemendis või tehtud põhimõttelisem viga segmentatsioonis, sihtgruppide valimises või positsioneerimises. Kotler (2002: 35) on nimetanud, et edukad ettevõtted on õppivad ettevõtted, mis tähendab seda, et kui ilmnevad probleemid klatri strateegia tulemuslikkuses eksportturgudel, tuleb oma tegevus ümber hinnata ja muuta vastavalt olukorrale.

Kindlasti tasub klatri strateegilise planeerimise protsessis kinni pidada funktsionaalsusest nii ettevõtte kui ka klatri tasandil. Planeerimise ajal avaldub planeerimisprotsessile vältimatult igakülgne mõju kõikidelt nimetatud etapi tasanditelt, täpselt nagu ka planeerimine avaldab mõju igale tasandile. Kõikidel turunduse strateegilise planeerimise sammudel tuleb opereerida andmetega kõikidel etappidel, samuti mõelda läbi planeerimise tulevane mõju igale etapile ning hinnata kõikide tegevuste reaalsust ja vajalikkust. Vaid opereerimine kõikidel mainitud etappide tasanditel võimaldab teha kvaliteetset strateegilist planeerimist eksportturgudel, mis soodustab klatri liikmete ühistegevust.

## **2. KLASTRI RAHVUSVAHELISE TURUNDUSSTRATEEGIA ARENDAMINE EESTI PUITMAJAKLASTRI NÄITEL**

### **2.1. Puitmajatööstuse taust, Eesti Puitmajaklastri kirjeldus ning uurimismeetoodika ja valim**

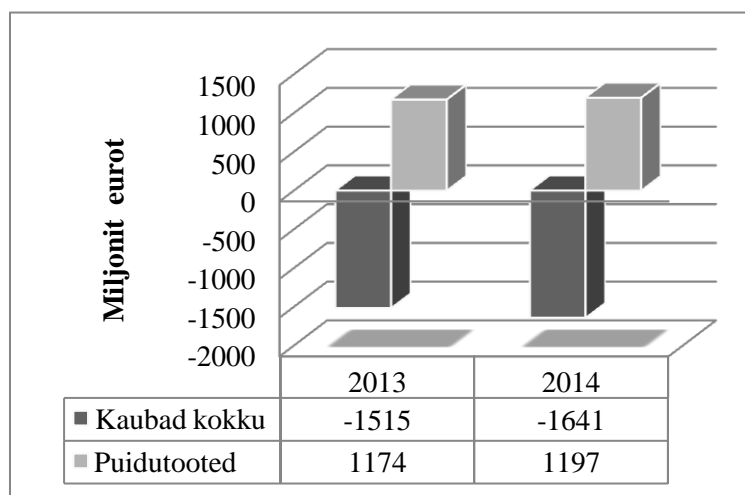
Käesoleva töö teoreetilises osas jõudis töö autor teaduskirjanduse põhjal mitmete tulemusteni, mis iseloomustavad klasteri organisatsiooni ja klasteriturundust. Töö teises peatükis keskendutakse peamiselt Eesti Puitmajaklastri toimuvale. Esimeses alapunktis tuuakse välja Eesti puidusektori majandusnäitajad ja Eesti Puitmajaklastri ja selle tegevusvaldkondade lühitutvustus ning kirjeldatakse töö teoreetilisest baasist tulenevalt uuringuküsimustiku koostamist ja antakse lühiülevaade läbiviidud uuringus osalenud Eesti Puitmajaklastri liikmete profiilist.

Eesti pindalast on 53 % kaetud metsaga ja Eesti on metsatagavaraga varustatuselt elaniku kohta Euroopas neljandal kohal Venemaa, Soome ja Rootsi järel. Seetõttu on ka puiduga seotud tööstusharudel: metsamajandusel, puidutöötlemisel, paberi- ja mööblitööstusel oluline osa kogu majanduse struktuuris (20% tootvast tööstusest ja 3,9% SKP-st 2013. aastal) (Statistikaamet 2015). Suurimaks puidusektori allharuks on Statistikaameti (2015) andmetel puidutöötlemine ja puittoodete tootmine.

Eesti puidutööstuse ettevõtetesse on tehtud olulisi välisinvesteeringuid, kuid väliskapitali osakaal on siiski väiksem kui keskmine tase töötlevas tööstuses. Tulenevalt eelkõige ekspordi nõudlusest, kuid samuti paljuski otseste välisinvesteeringute tõttu, on Eesti puidusektoris üldiselt toimunud küllaltki kiire tehnoloogiline areng (Puitmajaliit 2014).

2013. aastal eksporditi Eestist kaupu jooksevhindades 12,3 miljardi euro väärtuses, millest 8,6% moodustas puit ja puittoodete eksport, import Eestisse toimus aga 13,6 miljardi euro eest. 2013. aasta kaubavahetus jäi 2012. aasta tasemele (Statistikaamet 2014). Puidupõhiste toodete impordi rahalisest mahust moodustab suurima osa saematerjal 45%. Lehtpuu saematerjali impordis on mahuliselt suurim Venemaa, kuid rahalise väärtuse järgi on esikohal Ameerika Ühendriigid (Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit 2014: 1).

2013. aastal oli kaubavahetuse puudujääk 1,52 miljardit eurot. Suurim puudujääk oli transpordivahendite ning mineraalsete toodete kaubavahetuses (vastavalt 0,6 ja 0,4 miljardit eurot), suurim on ülejääk puidu ja puittoodete ning mitmesuguste tööstustoodete (sh mööbel) kaubavahetuses (vastavalt 0,7 ja 0,6 miljardit eurot) (Statistikaamet 2015). Statistikaameti andmetel oli puidupõhiste toodete eksport 2014 aastal 1,64 miljardit eurot, mis on 8,3% rohkem kui 2013 aasta sama perioodi jooksul. Puidupõhiste toodete import oli samal perioodil 455 miljonit eurot ja see kasvas eelmise aastaga võrreldes 7,2%. Võib öelda, et puidusektor on suurim Eesti väliskaubandusbilansi tasakaalustaja (joonis 2.1).



**Joonis 2.1.** Eesti väliskaubanduse bilanss 2013. a ja 2014. a (Statistikaamet 2015).

Eesti puidupõhiste toodete ekspordi struktuuris on ülekaalus suure lisandväärtusega tooted. Suurima osatähtsusega toodete ekspordis on sae- ja hõövelmaterjal 20,5%,

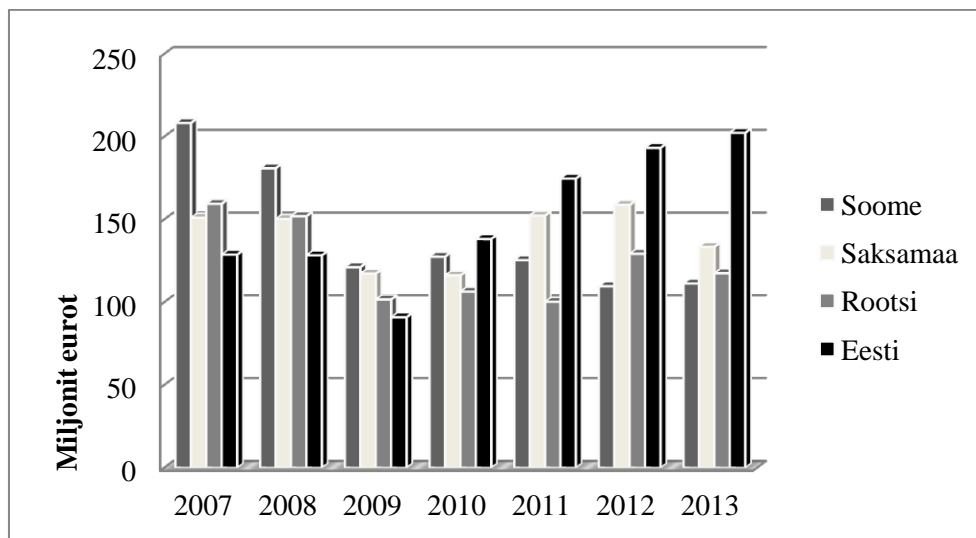
järgnevad puidust ehitusdetailid 14,8%, puitmööbel ning selle osad 14,8% ja puidust kokkupandavad ehitised 14,5% (Statistikaamet 2015). Tehasemaju eksporditakse peamiselt Norrasse, Saksamaale ja Rootsi (Eesti Puitmajaliit 2014).

Käsitsi raiutud ümarpalkelamute püstitamisel on Eestis sajanditepikkused traditsioonid, Eesti talumajad on läbi sajandite ehitatud kohalikust männi- ja kuusepalgist. Eestis on säilinud üle 300 aasta vanuseid palkehitisi. Mujal põhjamaades leidub aga ka 800 ja isegi 1000 aastaseid puithooneid. Puitmajade tööstusliku tootmise ajalugu Eestis algas möödunud sajandi 50-ndatel aastatel, mil metsamajandite tootmisbaasides alustati kokkupandavate puitmajade tootmist nii freespalgist kui kilpelementidest. Tänapäevaks on puitmajade tööstuslik tootmine arenenud eraldi tööstusharuks, kus tegutseb 140 ettevõtet, kelle müügitulu aastas on kokku ca 245 miljonit eurot, millest eksport moodustab ca 85-90% (Eesti Puitmajaliit 2015). Maailma kõige kõrgem puitehitis (14 kordne, 51 m kõrge ja 62 korteriga), mis valmib 2015. a sügisel, on eestlaste toodetud (World's ... 2014).

Keerulistes konkurents- ning majandustingimustes on jätkusuutlikuks osutunud ettevõtted, kes on olnud võimelised oma toodangu turustamiseks suurendama ekspordi osakaalu (Statistikaamet 2014). Eestis tegeleb puitmajade valmistamisega ligi 140 ettevõtet ja sektor annab tööd umbes 2000-le (Äriregister 2012 viidatud Sektoriuuring 2013: 105 vahendusel) inimesele. Regionaalselt on puidutööstus arenenud praktiliselt kõikjal üle Eesti ning puidutööstus on üks suuremaid tööstusharusid Eestis.

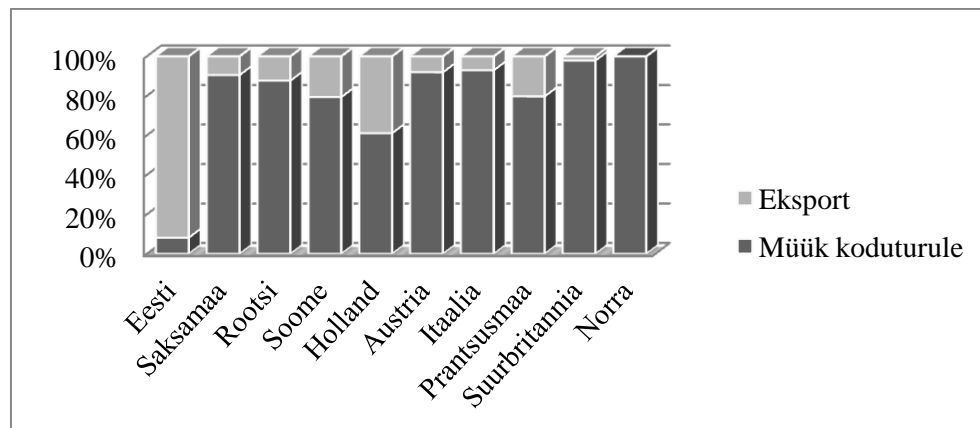
Puitmajatootjate jaoks võib kõige keerulisema tegevusaastana käsitleda 2009. aastat (joonis 2.2), mil ülemaailmne majanduslangus mõjutas ka puidusektorit. Seejärel hakkas sektor küll tervikuna taastuma, kuid see on olnud majanduslanguse mõjutuse tõttu võrdlemisi keeruline. Siiski on Eesti puitmajatootjate käive alates 2009. aastast kasvanud kiiremini kui teiste puitmajatootjate käive Euroopas, näiteks Saksamaal, Soomes või Rootsis. Töö autori hinnangul on Eestis toodetud puitmajade müük väga edukas ja saamas oluliseks ärisektoriks just välisturgudele mõeldes ning käesoleval hetkel on Eestist saanud ka Euroopa suurim puitmajade eksportija.





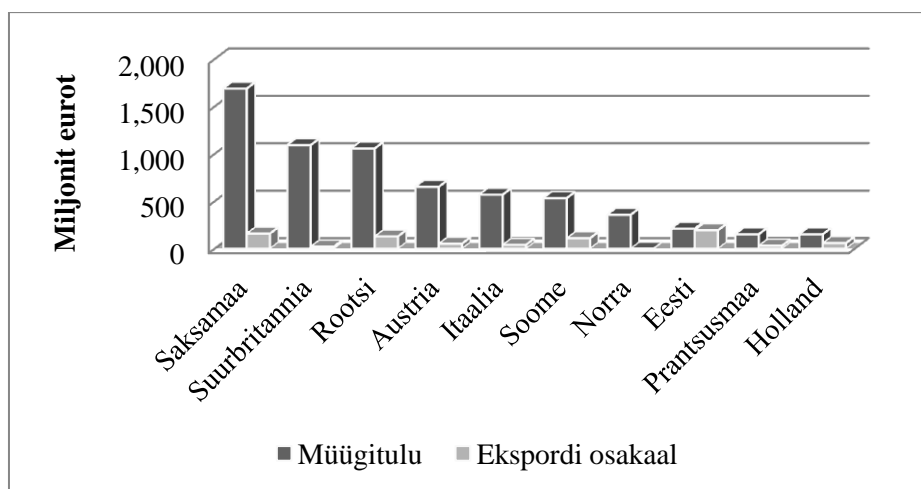
**Joonis 2.2.** Eesti on puitmajade eksportöör nr 1 Euroopas (Puitmajaklaster 2014).

Eesti puidutöötlemise tootmismahud jäävad eelmainitud riikidele alla, kuid Saksamaal ja Rootsis jääb puitmajatööstuse toodetest suurem osa koduturule, aga Eesti tootjad ekspordivad praktiliselt 90% oma tootmismahust. Tähelepanuta ei maksa jätta ka Norrat, kus koduturule läheb peaaegu 100% kohalikust tootmismahust. Norra turg näitab selgelt, et nõudlus puitmajade järele on suurem, kui kohalikud tootmisüksused toota jõuavad (joonis 2.3).



**Joonis 2.3.** Suurimate Euroopa puitmajatootjate ekspordi ja koduturule müügi protsentuaalne jagunemine 2012. a (Puitmajaklaster 2014).

Ehkki eestlased on puitmajade ekspordis kõige võimekamad, ollakse üldise müügitulu arvestuses Euroopas alles kaheksandal kohal. Tabeli eesotsas troonib Saksamaa, millele järgnevad Suurbritannia ja Rootsi. Saksamaa toodab aastas ligi 1,7 miljardi euro eest puitmaju, mis on Eesti tootmismahtudest ligi kuus korda enam. Üle 90% sellest toodangust jääb aga Saksamaale. Eesti puitmajade ekspordi statistika näitab, et ligi 90% toodangust suudetakse müüa riigist välja (joonis 2.4).



**Joonis 2.4.** Euroopa suurimad puitmajatootjad 2012. aastal (Puitmajaklaster 2014).

Kasvavad toorme- ja palgakulud sunnivad ettevõtjaid otsima viise, kuidas tootmist tõhustada. Selle tulemusel on jätkunud automatiseerimine (uute seadmete soetamine) ja vanade seadmete väljavahetamine. Pärast majanduskriisi on ettevõtted asunud taas investeerima ja nende kapitalipaigutus ületab selgelt majanduskriisieelset aega. Investeeringuid soodustavad nii mahu kasv kui ka suurenevad tööjõukulud (Sektoriuuring 2013: 105). Peamine probleem on oskustöölise leidmine, kuid keeruliseks peetakse ka eksporditurunduse ja müügitöötajate, insener-tehnilise tööjõu ja keskastme juhtide leidmist (Sektoriuuring 2013: 107).

Eesti puitmajatööstuse tugevateks külgedeks loetakse seda, et Eesti puitmajatootjad on paindlikud ning toote kvaliteet on Eesti eksportööridel parem kui Poola, Leedu ja Läti konkurentidel. Seejuures kvaliteet pidevalt paraneb kogemuste täienemise tõttu. Hind on Eesti tootjatel madalam kui lääneriikide tootjatel, samas pole hind selles harus

määravaim tegur. Väga olulisel kohal on ka vastava haruliidu toetav tegevus. (Lättemägi *et al.* 2004: 100). Erialaliit koondab orienteeruvalt 20% Eesti puidutöötlemise ettevõtetest ning liikmesettevõtted moodustavad ligi 50% kogu sektori müügitulust ja tööhõivest (Puitmajaklaster 2013: 1).

Eesti puitmajatootjad on oma ühiste huvide realiseerimiseks loonud katusorganisatsiooni Eesti Puitmajaliit, mis asutati 1999. a 17 ettevõtte initsiatiivil. Käesoleval hetkel kuulub liitu 40 ettevõtet. Eesti Puitmajaliidu peamine eesmärk on oma liikmete konkurentsivõime ja ekspordisuutlikkuse tõstmine läbi erinevate toetavate ühistegevuste (Eesti Puitmajaliit 2015). Eesti Puitmajaliit on omakorda Eesti Puitmajaklastri katusorganisatsiooniks ja eestvedajaks (Eesti Puitmajaklaster 2015). Puitmajaklaster on loodud 2008. aastal eesmärgiga spetsialiseeruda ühistele tegevustele rohkem, kui Eesti Puitmajaliidus (Saul, 2015). Järgnevalt toob töö autor välja Eesti Puitmajaklastri liikmed (tabel 2.1) ja seejärel analüüsib klasteri vastavust teoorias väljatoodule.

**Tabel 2.1.** Eesti Puitmajaklastri liikmed 2015. a märtsi seisuga

Puitmajade tootmisega tegelevad ettevõtted		Tugiettevõtted
A&H Ristpalkmajad OÜ	Palmatin OÜ	Akzo Nobel Baltics AS
EstNor OÜ	Q-haus Baltic OÜ	Vanaajamaja MTÜ
Finnlamelli Eesti OÜ	Rakvere Metsamajand AS	Eesti Arhitektide Liit MTÜ
GG-Group OÜ	Ritsu AS	Eesti Arhitektuurikeskus MTÜ
Greentec Houses OÜ	RPM GRUPP AS	Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit
Hobbiton Home OÜ	Seve Ehituse AS	The Norwegian School of Log Building
Majand OÜ	Tender Ehitus OÜ	Eesti Maaülikool
Matek AS	Tene Kaubandus OÜ	Tallinna Tehnikakõrgkool
Mountain Loghome OÜ	Timbeco Woodhouse OÜ	Tempt OÜ
Nordic Houses KT OÜ	Uuenurga OÜ	Greco Engineering OÜ
Nordic Urban Houses AS	Varola OÜ	Eesti Puitmajaliit MTÜ
Palkehituse OÜ	Vipson Projekt OÜ	
Palmako AS		

Allikas: (Puitmajaklaster 2015).

Vaadeldes töö nii teoreetilises osas välja toodud klastrite definitsiooni tunnuseid (joonis 1.1) kui ka Eesti Puitmajaklastri liikmeid (tabel 2.1), võib selgelt eristada, et Eesti Puitmajaklastri puhul on tegemist teoreetilise käsitlusena täieõigusliku klastriga. Eesti Puitmajaklastri ettevõtted on koondunud klastrisse geograafilisest asukohast lähtudes, milleks on käesolevalt Eesti riik, ning ka sarnase tegevusala (puitmajade tootmine) järgi. Eesti Puitmajaklastri ettevõtted toodavad ruumelementmaju, elementmaju, palkmaju nii kantpalgist kui ümarpalgist ning aiamaju. Palkmajade tootjad jagunevad veel käsitööna tootjateks ja masinatega tootjateks (Puitmajaklaster 2015).

Eesti Puitmajaklaster on loodud eesmärgiga parandada klastris osalevate ettevõtete rahvusvahelist konkurentsivõimet, suurendada lisandväärtust ning ekspordi käivet. Seepärast saabki töö autor siit järeldada, et on täidetud ka klasteri järgmised tunnused: innovatsiooni edendamine ja produktiivsuse kasv. Eesmärkide saavutamise vahendiks on rahvusvaheline koostöö ettevõtete, teadus-arendus- ja haridusasutuste vahel turunduse, tootearenduse ning kompetentside arendamise valdkonnas (Puitmajaklaster 2015a). Klasteri siseselt toimub ettevõtete tootlikkuse suurendamine tööjõu ja teiste tootmissisendite parema kättesaadavuse kaudu, parema juurdepääsu kaudu informatsioonile, institutsioonidele ja avalikele kaupadele ning ettevõtete vastastikuse täiendamise ja motivatsiooni kaudu (Porter 1998a: 81–84).

Eesti Puitmajaklastrisse kuulub käesoleval ajahetkel kokku 36 liiget, kellest 25 on puitmajatootmisega tegelevad ettevõtted ning konsortsiumisse kuuluvad veel sektori arengusse panustavad erialaliidud, teadus-haridusasutused ning tugiorganisatsioonid (tabel 2.1). Seega on Eesti Puitmajaklastri puhul selgelt olemas teoorias käsitletud oluline hulk (kriitiline mass) ressursside jagamist nagu informatsioon, oskused, teadmised, rahalised vahendid ja infrastruktuur, mis annavad aluse konkurentvõime suurenemisele rahvusvahelistel turgudel võrreldes isoleeritult tegutsevate ettevõtetega. Klasteri liikmete vahel tekib koondumisega omavaheline sünergia (Varblane 2006: 1) ja usaldus (Saul, 2015), mille tulemusena iga klasteriosalise konkurentsivõime rahvusvahelistel turgudel tugevneb (Porter 1998a: 84).

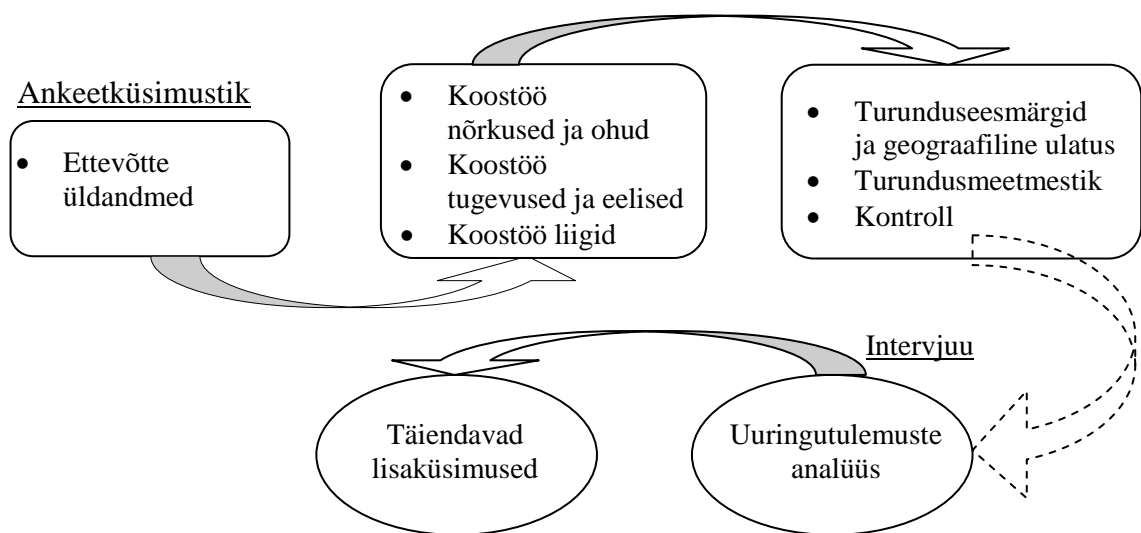
Lisaks, vaadates Tabel 2.1, võib selgelt järeldada, et Eesti Puitmajaklastri osaliste vastastikuste suhete puhul on tegemist (töö teoreetilises osas käsitletud klastrite tüübid, joonis 1.2) diagonaaltüüpi klastriga. Diagonaaltüüpi klastrid on välja kujunenud erinevate tegevusalade ettevõtete vahel, mida võib täheldada Eesti Puitmajaklastri puhul, kus enamik ettevõtteid tegeleb puitmajade tootmisega, tugiettevõtted täiendavad tootjaid arhitektuuriliste lahendustega, ülikoolid innovatsiooniga ning teised erialaliidud täiendavad veel lisaks informatsiooniga ning suurendavad ressursside jaotamise võimalust veelgi. Saul (2015) kirjeldab, et puitmajade toodangu müügi puhul kasutatakse enamlevinult agente, edasimüüjaid, ehitajad või kinnisvara arendajaid, kes müüvad toote edasi lõppkliendile. Einright'i (2000: 12) poolt välja töötatud teooria käsitluses on Eesti Puitmajaklastri näol tegemist töötava klastriga, kus kohalike teadmiste, kogemuste, tööjõu ja ressursside kriitiline mass loob sünergia, mis on väljaspool klastrit olevate ettevõtete ees konkurentsieeliseks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et puittoodete sektor on Eestis üks olulisemaid sektoreid ja Eesti Puitmajaklastril on oluline roll sektori arengus, et ettevõtted saaksid olla edukad eksportturgudel. Kuid siinkohal toob töö autor välja, et ainult klastrisse kuulumine ettevõtteid eksportturgudel edukaks ei tee, vaid oluline on, millega ja kuidas klastris tegutsetakse. Seepärast on väga oluline tugeva turundusstrateegia olemasolu klastris.

Kuna käesolevalt on käsil Eesti Puitmajaklastri (EPK) strateegia kujundamine, sest plaanitakse taotleda Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusest (EAS) uut rahastust, viib töö autor Eesti Puitmajaklastri ettevõtete seas läbi uuringu, et kaardistada klatri turundustegevuste vajadused. Uuring on koostatud töö autori poolt käesolevas töös analüüsitud teooria põhjal (lisa 3) ja viidi läbi kahes etapis. Esimene, kvantitatiivne ankeetküsimustiku uuring (lisa 1), viidi läbi ajavahemikus 16. veebruar kuni 2. märts e-maili teel ning teise etapina kasutati kvalitatiivset meetodit poolstruktureeritud teemaintervjuusid (lisa 2) ajavahemikus 11. märts kuni 13. märts, kohtudes kahe intervjuueeritavaga silmast-silma ja kolmandaga viidi videointervjuu läbi suhtlustarkvara Skype vahendusel. Kõik intervjuud lindistati, et hiljem oleks võimalik vastuseid transkribeerida ning detailselt analüüsida.

Ankeetküsimustik (lisa 1) baseerub töö teoreetilisele osale (uuringutulemuste põhjendused lisas 3) ning sellega selgitab töö autor välja Eesti Puitmajaklastri (EPK) liikmete turundustegevuste sageduse, takistused ja võimalused. Uuring on jaotatud erinevateks teemagruppideks (joonis 2.5). Esimeses teemagrupis küsib töö autor ettevõtete üldandmed (ettevõtte nimi, müügitulu ja töötajate arv ning vastaja ametikoht). Järgneva teemagrupi raames uurib töö autor milliste valdkonna ettevõtetega klaster liikmed teevad koostööd ja kui sageli. Seejärel millised on liikmete motiveerivad turundustegevused ja mida klaster liikmed reaalselt teevad ning palub nimetada liikmete konkurentsieeliseid ja koostöötakistusi. Järgmises teemagrupis uurib töö autor liikmete turunduseesmärke ja geograafilist ulatust eksportimisel, olemasolevaid eksportturge ja millist koostööd klasteris teha soovitakse. Järgneva küsimusega soovib töö autor välja selgitada turundusmeetmetiku osade toode, hind, müügikanalid ja turunduskommunikatsiooni rakendamist liikmesettevõtete poolt klasteris. Viimasena soovib töö autor välja selgitada kui paljud ettevõtted ja klaster tegelevad erinevate turundustegevuste tõhususe mõõtmistega.

Ankeetküsimustik on koostatud Microsoft Office Word keskkonnas ja töö autor saatis uuringu e-maili teel Eesti Puitmajaklastri 25-le tootmisettevõttele. Uuringu autorile tagastati 14 ankeeti, millest üks oli rikutud. Seega, käesoleva töö ankeetküsimustiku (lisa 1) valimisse kuulub 13 Eesti Puitmajaklastri erineva profiili ja suurusega ettevõtet üle Eesti. Valim on sektori ettevõtete mõistes piisav, sest vastajaid oli nii käsitsi- kui masintoodetud palkmajade tootjate hulgas, samuti puitkarkass- ja moodulmajade tootjate hulgas. Samuti oli vastajaid alla 10 töötajaga ettevõtete kui ka üle 50 töötajaga ettevõtete hulgas. Vastajate ametikohaks ettevõttes nimetati enim tegevjuht, juhatuse liige, ettevõtte omanik või isik, kes omab kahte või kõiki eelnimetatud positsioonidest. Vastajaid võib pidada usaldusväärseteks, sest nad võtavad vastu turunduse juhtimisega seotuid otsuseid nii enda ettevõttes kui ka Eesti Puitmajaklastri.



**Joonis 2.5.** Eesti Puitmajaklastri turunduse uuring; autori koostatud.

Teise uuringuna viis töö autor kolme ettevõtte esindajaga läbi poolstruktureeritud teemaintervjuu eelnevalt väljatöötatud küsimustiku alusel (lisa 2). Intervjuude eesmärgiks oli analüüsida ankeetküsitlustes tehtud uuringutulemusi Eesti Puitmajaklastri eripära silmas pidades ning uurida täiendavate lisaküsimuste abil Eesti Puitmajaklastri turundustegevuste vajadusi ja võimalusi (joonis 2.5). Valimisse kuulusid Eesti Puitmajaklastri (intervjueerimise hetkel olevad) kaks juhatuse liiget, kes on tuttavad klatri turunduse juhtimistegevustega klatri loomise hetkest saadik ning samal ajal on ka klattrisse kuuluvate ettevõtete tegevjuhid. Uuringutulemuste analüüsimise käigus nimetatakse edaspidi neid Tegevjuht 1 ja Tegevjuht 2. Kolmas intervjueeritav on klattrisse kuuluva ettevõtte müügiosakonna juht ja soovib saada Eesti Puitmajaklastri juhatuse liikmeks, edaspidi nimetatud Müügijuht 1. Siinkohal märgib töö autor, et Tegevjuht 2 ja Müügijuht 1 vastused esinevad ka ankeetküsimustiku valimis, Tegevjuht 1 aga pole küsimustikule vastanud. Kõik kolm intervjueeritavat on huvitatud klatri ühiste turundustegevuste arendamisest ja on seepärast ka motiveeritud panustama aega käesoleva uuringu tarbeks. Vastajate puhul on tegemist Eesti Puitmajaklastri mõistes keskmise suurusega ettevõtete esindajatega.

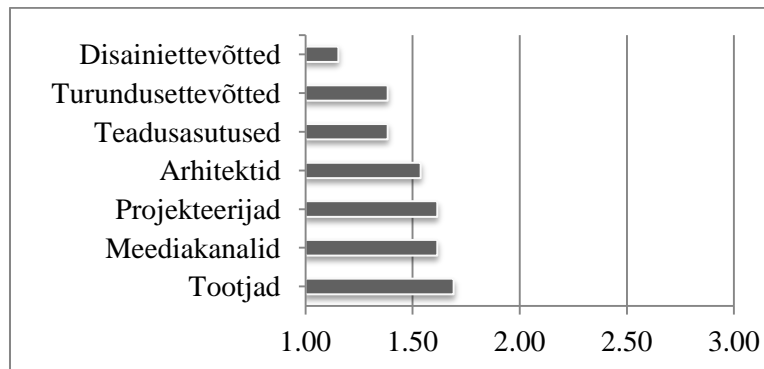
## 2.2 Klasterturunduse uuringutulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis esitab töö autor Eesti Puitmajaklastri 13 ankeetküsimustiku vastaja vastuste erineva profiili ja suurusega ettevõtte analüüsi põhjal selgunud uuringutulemused, kõrvutab neid intervjueeritavate selgitustega ning analüüsi tulemina esitab järeldused. Arvutustulemused on esitatud enamjaolt joonise kujul.

Ankeetküsimustiku vastuste tulemusi (lisa 1) analüüsis töö autor arvutiprogrammiga Microsoft Office Excel, arvutades kõigepealt välja tulemuste kaalutud keskmise. Kaalutud keskmine erineb aritmeetilisest keskmisest selle poolest, et kaalutud keskmise hinnangute arvutamisel lähevad arvesse nii vastajate arv kui ka vastuse eest saadud hinnangud. Seega rohkem hinnanguid saanud vastusel on suurem kaal.

Analüüsides ankeetküsimustikule vastanud selgus, et uuringuküsimustele vastajate hulgas ei olnud ühtegi turundusjuhti (intervjuu küsimus nr 2). Intervjueeritavad selgitavad, et klasteri ettevõtted on enamjaolt liiga väiksed, et ettevõttes töötaks turundusspetsialist. Samas ei välistata, et turundusteenuse sisseostmine klasteri koostöös võib olla teatud juhtudel võimalik. „*Koostöös teenust sisse ostes on hirm, et turundaja teeb samasugust turundust kõigile ettevõtjatele, kuna teenuse pakkujatega on varasemalt halbu kogemusi*“ (Tegevjuht 2, 2015). Müügijuht 1 (2015) leiab, et „*turundust saab tegema hakata, kui on finantsbaas selle tegemiseks ja sel juhul tuleks seada konkreetsed turunduseesmärgid.*“ Tegevjuht 1 (2015) on välja toonud, et tulevikus tuleks klasteril ekspordi spetsialist palgata „*veel ei ole selge, kas konkreetsele turule ning kuidas ta peaks tegema turundust, seda tuleks klasteri siseselt veel täpselt uurida ning lahendada vastavalt eesmärkidele.*“ Siinkohal töö autor täpsustab, et klasteris on hetkel kaks täiskoormusel töötajat, kus teine töötaja on palgatud natuke üle aasta tagasi ning töö autor näeb siin potentsiaali klasteri turundustegevuste suunamiseks ja kasvatamiseks.





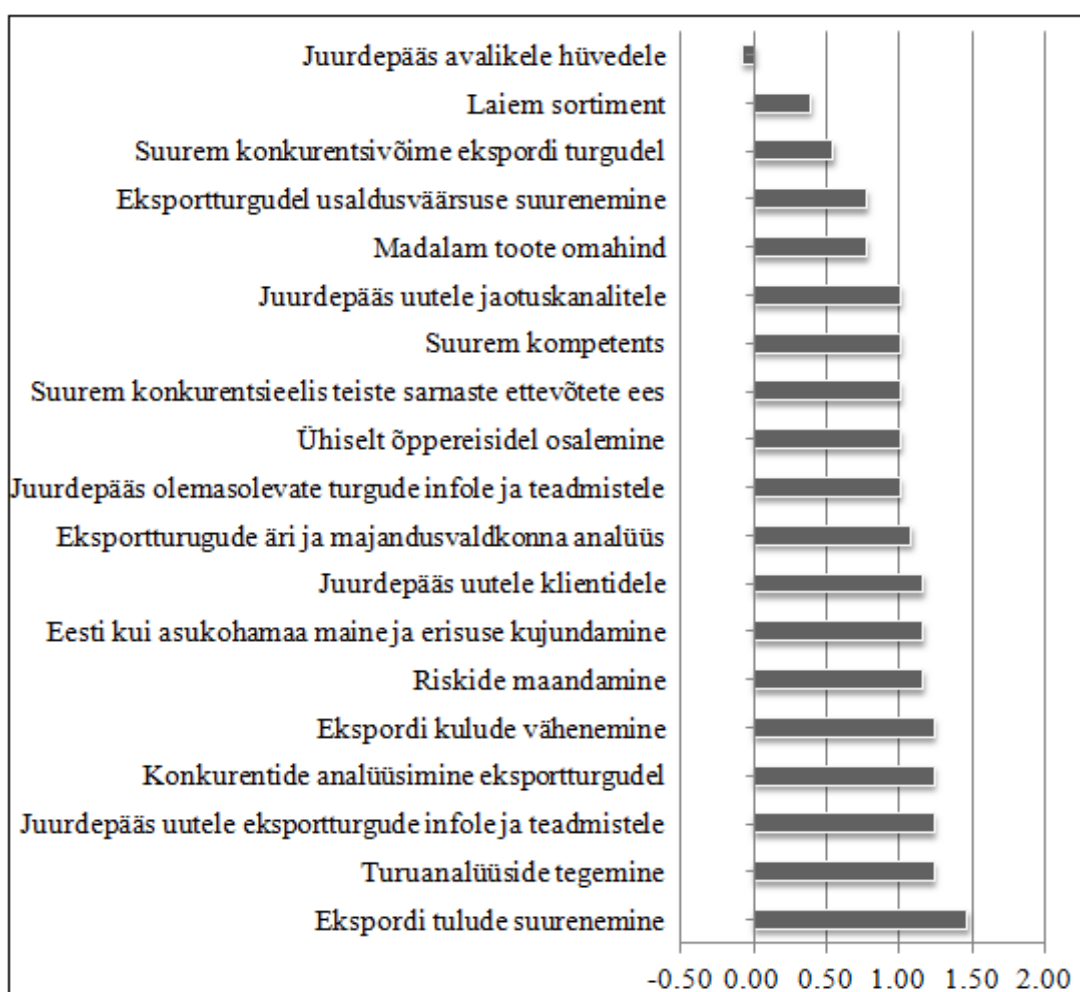
Märkused: 1 = ei ole teinud üldse; 2 = vahel, vähemalt 1 x aastas; 3 = regulaarselt, vähemalt 1 x kuus

**Joonis 2.6.** EPK liikmete koostöö sagedus (ankeediküsimus nr 5); autori koostatud.

Enamus ettevõtjad teevad teiste tootjatega koostööd (joonis 2.6) klatri siseselt harvem kui korra aastas. Üksikud ettevõtjad on vastanud, et koostöös klatri liikmetega tehakse koostööd regulaarselt meediakanalitega, projekteerijate ja arhitektidega. Võib märgata, et koostööd tehakse erinevates asjades ja see on kokkuvõtvalt küllaltki harv. „*Paljudes väikestes ettevõtetes on juht nn Hunt Kriimsilm ja mõtleb, mis eile tegemata jäi ning ta ei jõua palju tuleviku asjadega tegeleda. Klattril pole võimekust ka inimesi juurde palgata. Hetkel tegeletakse liikmete juurde värbamisega, mis tõstab klatri rahalist ressursi ja seega ka võimalusi*“ (Tegevjuht 1, 2015). Müügi juht 1(2015) leiab aga, et „*koostöö on juhuslik, mis on tingitud hoopis konkreetse eesmärgi puudumisest.*“ Samas leiavad kõik ühiselt, et koostöövajadus on jätkuvalt olemas ja on vaja rohkem teha.

Ankeetküsimustiku vastustes on välja toodud kahe liikme poolt, et koostööd tehakse ka ühiselt materjalide hankimisel. Ka intervjuueeritavad rõhutavad ühise ostu tähtsust. „*Kõiki asju ei saa koos osta aga mitmeid asju saab. Näiteks on arutatud, kas tarkvara saab ühtlustada*“ (Tegevjuht 1, 2015). Lisaks on klatri liikmetel juba kokkulepe lennu- ja laevaettevõtete hinnapiirmääras ning rakendatud on ühisostu elektri ostmisel. Intervjuueeritavad leidsid, et palju on klatrikoostöös tehtud, et olla Eestis pildil, kuna enamuse tootjatele on Eesti turg oluline. Käesolevalt on aktuaalne ka teiste liitude ja sektoritega suurem koostöö. Järeldusena võib öelda, et mitmeid koostööd Eesti Puitmajaklattris tehakse ja potentsiaali rohkem teha on.

Ankeedi küsimuste nr 6 ja 7 vastustest võib järeldada klasteri liikmete koostöö motiveeritusest ja koostöö sagedusest joonisel 2.7 (lisa 4), et ettevõtjad loodavad klasteri koostööst rohkem aga tegelikkus on väiksem. Intervjueeritavad leiavad, et koostöö tulemused on reaalsed. Töö autor järeldab, et ootused turundustegevustele, mis motiveerivad ettevõtteid klasterikoostööd tegema on suuremad kui tegelikkus ning see näitab kuhu poole ühistegevustega tuleb liikuda. Siinkohal tuleb analüüsida, mis on kõige probleemsemad tegevuskohad ja mida ei peeta üldse oluliseks (joonis 2.8).



Märkused: 0 < soovitud on suurem tegelikkusest; 0 > soovitu on väiksem tegelikkusest

**Joonis 2.8.** Tegevused, mis motiveerivad EPK liikmeid (ankeedi küsimused 6 ja 7) vahe; autori koostatud.

Kõige suurem vahe soovitu ja tegelikkuse vahel on klatri liikmete eksporditulude suurenemises. Tegevjuht 1 (2015) rõhutab aga siinkohal, et „*müüki ei saa ettevõtete eest ära teha, sest soovitud tuleb ju müügist*“ ning täpsustades, et „*müügitöö ja messil käimistel eel- ja järeltöö tuleb ettevõtetele endil ikka ise ära teha.*“

Ehitusnõuete- ja turuanalüüsi on tehtud umbes neli aastat tagasi, kus võeti ette neli peamist sihtturgu ning Tegevjuht 2 (2015) meenutab, et ettevõtjate tagasiside oli väga positiivne. Müügijuht 1 (2015) leiab, et „*Saksamaa ja Prantsusmaa ning kaugetel turgudel oleks kindlasti vajalik.*“ Tegevjuht 1 (2015) toob aga välja, et „*ka ettevõtjad ise teevad turuanalüüsi ning abiks on ka välisministeerium ning turu-uuringuid jagatakse omavahel*“ ning selgitab, et „*erinevatel majatootjatel on ka erinevad kliendigrupid, mis tulenevad erinevast majade tootmise stiilist.*“ Müügijuht 1 (2015) lisab siia ühiselt eksporditurgude dokumentatsiooni tõlkimise vajaduse „*Norra turu projekteerimistingimused on 500 lehekülge, mille tõlkimist osaliselt finantseerisid ettevõtted, kes on sellest huvitatud ja osaliselt klaster ning hilisemalt saaks väljaspool klatri asuvatele ettevõtetele neid müüa.*“ Järeldusena võib öelda, et ettevõtete huvi turuanalüüside, projekteerimistingimuste, ehitusnõuete ja konkurentsianalüüsi vastu on ning neid klatrikoostöös teatud eksporditurgude osas ka soovitakse, sest tundub, et ettevõtted, mis koostavad turuanalüüsi, jaotavad neid arvatavasti ainult mingis kindlas siseriingis. Samas tuleb siin märkida, et ettevõtete toodete erinevust silmas pidades ei saa konkurentsianalüüside koostamisel detailseks minna.

Intervjueeritavad leiavad ühiselt, et Eesti kui asukohamaa maine ja erisuste kujundamine on võtmetähtsusega. „*Eesti Puitmajadel on juba mitmetel turgudel hea maine just kvaliteedi pärast, samas on mitmetes riikides ikka veel teada, et me oleme Euroopa ääremaa ja teeme väga odavat tööd*“ (Tegevjuht 2, 2015). Mainekujundust saab teha nii riigi tasemel kui ka klatri koostöös. „*Sinna hea maine poole on veel palju minna*“ (Tegevjuht 2, 2015) ja ka EAS püüab Eestit turundada ning leitakse, et seda on riigi tasemel vaja rohkem teha. Lisaks tuuakse välja ka puidu kui materjali mainekujundamise olulisuse just kaugeid turge silmas pidades. Mitmetes kauges riikides tuleb puitu müüa algselt kui materjali, sest arvatakse, et kivimaja on ainuõige.

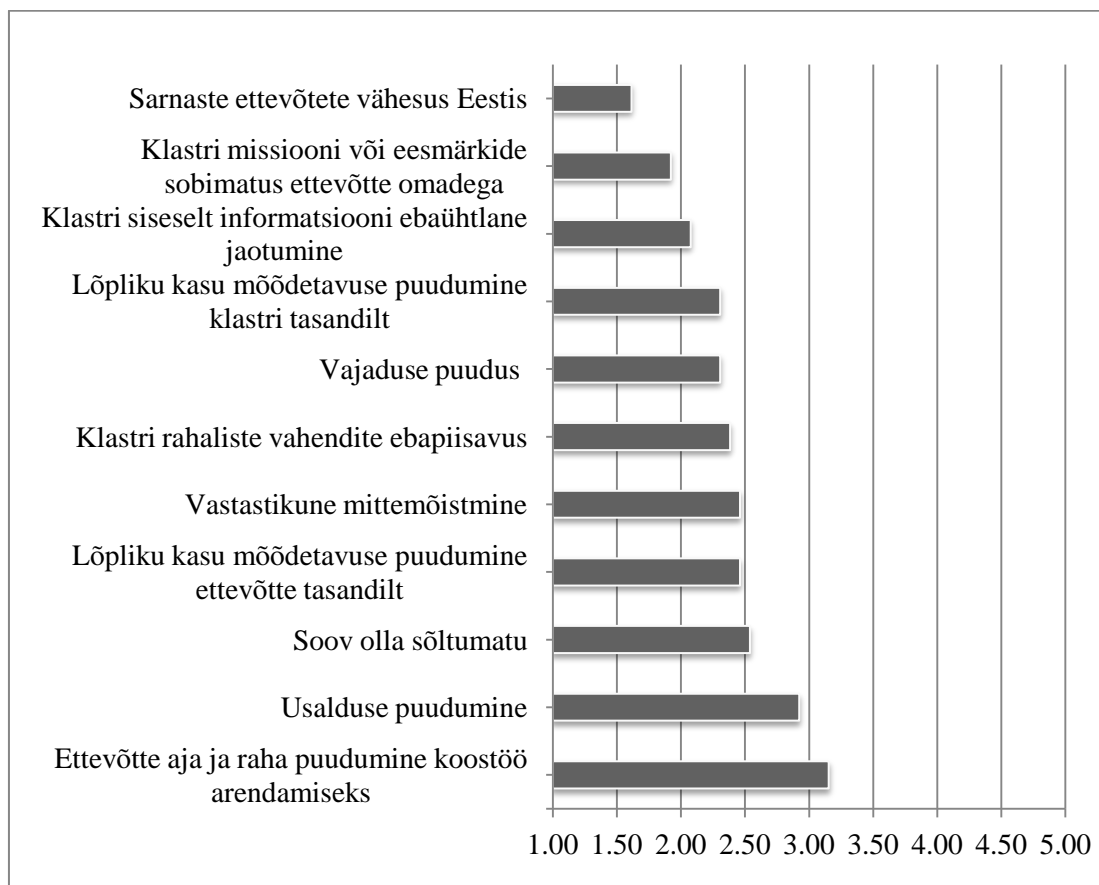
Positiivse näitena toob Tegevjuht 1 (2015) välja klatrikoostöö ühistel õppereisidel osalemise. „Näiteks on käidud Prantsusmaal ja Norras ning lisaks on tehtud koostööd Läti Puitmajaklastri (külastati Läti puittoodete ettevõtteid) ning klatri liikmete tagasiside oli väga positiivne. Üheskoos minnes on reisikulud odavamad aga keegi konkreetselt peab seda reisi korraldama.“

Joonisel 2.7 (lisa 4) paistab silma ka, et eksportturgudel usaldusväärse suurenemine on kõrgeima hinde saanud koostöö. „Mitmetes eksportriikides, näiteks Saksamaale eksportides, on erialaklastrisse kuulumine ettevõttele sihtriigi nõuetest tulenevalt hädavajalik ning on ka mitmeid riike, kus peetakse seda heaks tavaks.“ Siit selgub ka töö autori arvates põhjus, miks mõningad Eesti Puitmajaklatri liikmed on passiivsed liikmed ja ei näe koostöö vajadust teiste klatri liikmetega ning klattrisse kuulutakse vaid usaldusväärse suurendamiseks eksportturgudel.

Töö autorile kui ka intervjueritavatele on üllatav, et juurdepääs avalikele hüvedele on hinnatud tegelikkuses kõrgemalt kui liikmed on soovinud. Tegevjuht 1 (2015) kommenteerib, et „ju on see kaudselt vajalik, et ei tunnetata, aga klatri tegevus poleks ilma EASi toetuseta võimalik.“ Müügi juht 1 (2015) hindab jooniseid 2.7 (lisa 4) ja 2.8 kokkuvõtvalt aga, et „tegevus klattris on kaootiline ja käib EASi meetmete järgi. Näha on, et asi raha taha ei jää.“ Järeldusena võib töö autor öelda, et klattris on mitmeid positiivseid turundustegevusi tehtud, palju on teha ning koostöö sõltub suuresti ettevõtte enda eesmärkidest ja soovidest.

Ankeedi küsimus nr 8 „Tooge palun välja 1-3 peamist EPK konkurentsieelist (USP - Unique Selling Point) eksportturgudel.“ Töö autor palus intervjueritavatel nimetatud (lisa 1) konkurentsieeliseid kommenteerida. Tegevjuht 1 (2015) ja Tegevjuht 2 (2015) selgitavad, et „klattril endal ei saa olla konkurentsieelist, sest klaster ise ei lähe müüma aga saab küll teha turundust.“ Seega klattril endal ei ole konkurentsieelist eksportturgudel, vaid see on ettevõtte tootepõhine. Ühiselt saab teha nn lobitööd, mainekujundamist, suhtekorraldust ning luua kvaliteedistandardeid, et tootjad vastaksid mingile kindlale standardile. „Klatri koostööga saab luua tausta, et ettevõttel oleks, mille peal ehitada oma USP“ (Tegevjuht 2, 2015) ning klatri koostöös saab uurida,

„mis on ühe Eesti majatehase USP võrreldes sihtriigi majatehaste toodetega“ (Müügijuht 1, 2015). Loetelust võib järeldada, et ettevõtjad tunnevad klastrisse kuulumisel konkurentsieelise kasvu ja klatri koostöös saab aidata kaasa liikmete toodete USP kasvule.



Märkused: 1 = takistus puudub; 5 = väga suur takistus

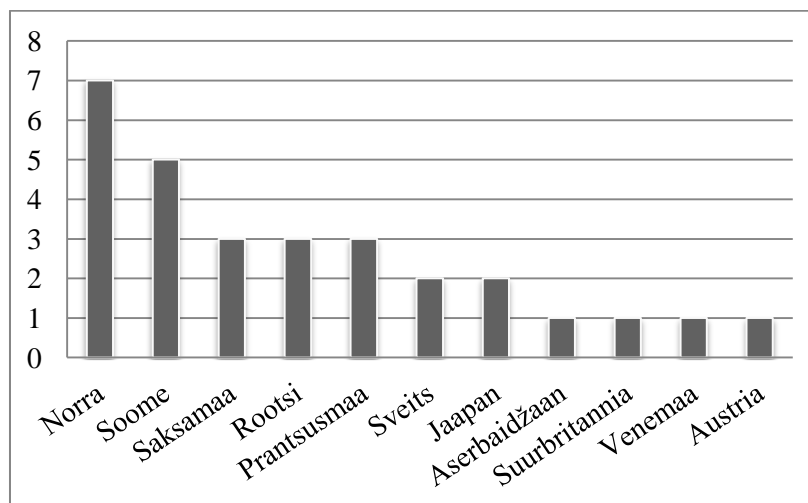
**Joonis 2.9.** EPK liikmete koostöö takistused ( ankeedi küsimus nr 9); autori koostatud.

Peamise koostöö takistusena (joonis 2.9) on ettevõtjad märkinud aja ja raha puudumise. Intervjueeritavad leiavad, et ajaressurss on suurem probleem. Aja puudumise probleem on just suuremate ettevõtete puhul ning neil on vajadus klatri tegevuste järele väiksem kui väikeettevõtetel, samas on neil liikmemaksud suuremad. Tegevjuht 1 (2015) lisab, et „suuremate ettevõtete puhul vaadatakse lähiajal üle ka liikmemaksud,“ et motiveerida neid klatriks olema ja ühistegevustesse panustama. „Nad on oma igapäeva tegevustega nii hõivatud ja need juhid ei ole ka klatriks osalemist delegeerinud teistele

*töötajatele ettevõttes“ (Tegevjuht 1, 2015). Tegevjuht 2 (2015) nimetab, et ka klatri tasandilt on ajaressursi puudus „praegu läheb klatri tegevjuhi põhiressurss nn tulekahju kustutamisele ja sageli ei jõua ette vaadata.“ Seega võib siit järeldada, et ajaressursi puudus on klatri erinevatel tasanditel. Samas on „osadel liikmetel ka huvipuudus. Nad tahavad olla klattris, et neil oleks maine ja usaldus sihtklentide silmis, samas ei jaga nad infot ning ei võta osa ka ühistegevustest“ (Tegevjuht 1, 2015). Aktiivsed liikmed hinnatakse klattris umbes üle kahe kolmandiku.*

Järgmise takistusena on märgitud usalduse puudumine, kus ükski ettevõtja pole märkinud, et takistus puudub. Viis liiget leiavad, et usalduse puudumine on vähene ja üks vastaja leiab, et tegemist on väga suure takistusega. Tegevjuht 1 (2015) ja Tegevjuht 2 (2015) leiavad, et klatri liikmete vahel on usaldus piisav ja see ei ole tegelikult tuntav: *„kui usaldus puuduks, siis ei lastaks teisi liikmesettevõtjaid oma ettevõttesse. Kõik liikmed on läbi käinud teiste liikmesettevõtete tootmisüksused. Loomulikult tuleb teha valik ja kõike infot ei avalikustata.“* Samas leiab Müügijuht 1 (2015), et usalduse probleem on tegelikult suurem ning *„see tuleneb peamiselt eestlaste individualistlikust kultuurilisest taustast.“* Samas ta leiab, et info klattris ei liigu. *„Info, mis tuleb klattrisse, jääb justkui kuhugi kinni või saadetakse juba välja“* (Müügijuht 1, 2015) ja ka see tekitab usalduse probleeme. *„Probleem ei ole nendel, kes on informatsiooni läheduses ja teised, kes on näiteks vähem aktiivsemad, saavad klattrist vähem infot.“* Positiivsena toob Müügijuht 1 (2015) samas välja, et *„liikmed saavad üksteisele helistada ja nõu küsida, näiteks kes on juba vastaval eksportturul ning seega infovahetus sel juhul toimub.“* Töö autor leiab, et usalduse puudumine on tekitanud intervjueeritavate hulgas ka kõige rohkem vastakaid arvamusi. Ka teoorias on mitmed autorid (Morgan, Hunt 1994: 24; Hammervoll, Bø 2008: 1122; Jucevitčius 2002: 39) toonud usalduse puudumise klattris ühe võimaliku ohuna. Ankeetküsimustiku ja intervjuude tulemuste analüüsi järeldub, et see on liikmete vahel tuntav, kuid mitte segav takistus. Võib öelda, et lõpliku kasu mõõdetavuse parandamisel on kindlasti arenguruumi ja joonisel 2.9 nimetatud takistused Eesti Puitmajaklattris ei ole suured, kuid on siiski tuntavad ning kõrgemaid hindeid saanud takistustele tuleb pöörata tähelepanu.

Eesti Puitmajaklastri liikmed on märkinud (ankeedi küsimus nr 10) oma peamiste sihtturgudena (joonis 2.10) Norrat (7 vastajat) ja Soomet (5 vastajat), eksootiliste turgudena nimetati ka Jaapanit (2 vastajat) ja Aserbaidžaaani (1 vastaja). Üks vastaja vastas, et ei ole veel eksportturgudele sisenenud.



**Joonis 2.10.** EPK liikmete eksportturgud (ankeedi küsimus nr 10); autori koostatud.

Teatava probleemina täheldavad intervjuueeritavad ettevõtete sihtturgude vähest mitmekesisust ning mõneti ebapiisavat riskide hajutamist. Paljud klasteri ettevõtted on orienteeritud sageli vaid ühele suuremale sihtturule, milleks on enamasti Norra. „Mitmete klasteri ettevõtete puhul moodustab Norra 90% ekspordist“ (Tegevjuht 2, 2015) ja „klasteri liikmete kogu ekspordi käibest moodustab Norra 39,3%“ (Tegevjuht 1, 2015) ning seetõttu ollakse haavatavad sellel sihtturul toimuvatele negatiivsetele arengutele nõudluses, mis võib oluliselt ettevõtte tegevust negatiivselt mõjutada. Seepärast on vajalik rohkematele sihtturgudele ekspordi laiendamine, mis muudaks ettevõtte ühe konkreetse turu arengutest vähem sõltuvaks. Eesti Puitmajaklastri liikmetel on Hollensen'i (2011: 236) strateegia kohaselt vajadus rakendada turgude hajutamise strateegiat, mille järgi klasteri liikmed peaksid müüma rohkematele välisriikidele. Soome turgu nähakse pigem kahanevat „Soome majandus on viimasel aastal tugevalt muutunud seoses Venemaale puitmajade ekspordipiiride kehtestamisega valitsuse poolt ja kohalikud tootjad keskenduvad nüüdsest rohkem koduturule“ (Tegevjuht 2, 2015).

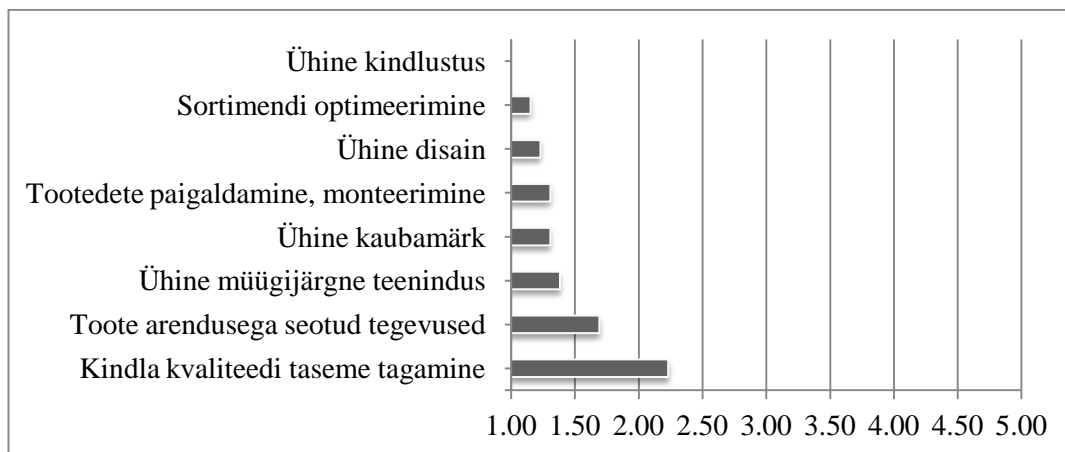
Ankeetküsimustiku küsimusele nr 11 vastasid kõik ettevõtjad, et järgneva kolme aasta jooksul plaanitakse turuosade suurendamist ning uutele (keskmiselt kahele) eksportturgudele sisenemist. Ükski ettevõtte ei plaani olemasolevatelt eksportturgudelt lahkuda ning pooled vastanutest plaanivad sõlmida lepinguid uute turustuskanalitega. Neli ettevõtet plaanivad ka oma tütarettevõtte asutamist. Siinkohal võib järeldada, et klatri liikmed plaanivad laiendada uutele turgudele ja kasvatada seeläbi ettevõtte rahvusvahelistumist.

Potentsiaalsete eksportturgudena turuosade kasvatamisel ja turgudele sisenemisel näevad klatri liikmed (intervjuu küsimused nr 5 ja 6 ) Norrat, Saksamaad, Rootsit, Prantsusmaad, Põhja-Itaaliat ning Suurbritanniat.

Ankeetküsimustiku küsimus nr 12 vastajate hulgast võib eristada, et Eesti Puitmajaklattris on ettevõtteid, mis soovivad koostööd teha nii tootepõhiselt (1 vastajat), turupõhiselt (4 vastajat ) kui ka mõlemat korraga (8 vastajat). „*On täiesti mõeldav, et klattrisisesed ettevõtted jaotatakse väikesteks töögruppideks, mis moodustatakse ettevõtte toodangust lähtuvalt ja vastavalt millistele turgudele soovitakse minna*“ (Tegevjuht 1, 2015). „*Selge on see, et väiksemas grupis konsensust leida on lihtsam ja näiteks 3-5 ettevõtet grupis oleks täitsa reaalne*“ (Müügijuht 1, 2015). Tegevjuht 2 (2015) toob aga välja, et „*näiteks sarnase tootega ettevõtetel ei ole kindlasti mõtet tekitada omavahel hinnaga lisakonkurentsi eksporditurule koos sisenedes*“ ja leiab ka, et „*olemasolevatel turgudel ei ole mõtet tootepõhiselt koostööd teha*“ ning seepärast on mõned vastajad märkinud, et soovitakse koostööd teha ainult turupõhiselt. Tegevjuht 2 (2015) leiab samas, et „*näiteks messil osaledes võivad klatri erinevate toodetega ettevõtted edukalt koostööd teha.*“

Uuringutulemustest selgub, et klatri ettevõtjatel on erihuvid vastavalt sellele, millist toodet toodetakse, millistel eksportturgudel juba ollakse ja millistele plaanitakse minna ning seepärast koostööspetsiifika tulemused ja arvamused erinevadki. Seega võivad ettevõtjad soovida teha erinevat koostööd vastavat sihtturgu kui ka kindlat toodet silmas pidades.





Märkused: 1 = ei kasuta üldse; 5 = kasutan väga sageli

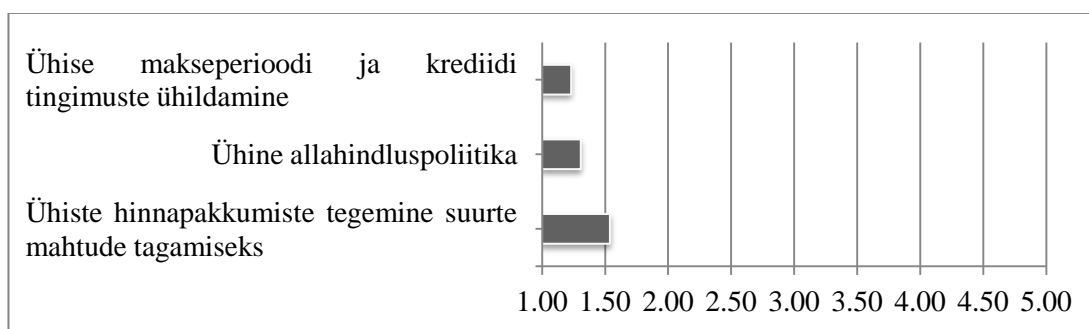
**Joonis 2.11.** EPK liikmete toote turundustegevused viimase kolme aasta jooksul (ankeedi küsimus nr 13); autori koostatud.

EPK liikmed kasutavad (ankeedi küsimus nr 13) turundusmeetmetest osa tootegrupi puhul kõige rohkem kindla kvaliteedi taseme tagamist (joonis 2.11). Pooled liikmed ei tee koostööd üldse ja pooled vastajad teevad koostööd mõningal määral või sageli. Seega võib järeldada, et koostöö tegemine toimub igast ettevõttest lähtuvalt. Intervjuudest selgub, et Euroopa standardid on väga kõrgete nõudmistega ja ekstra uut ühist kvaliteeti seada pole vajadust. Klatri liikmetel on plaanis sertifikaadi ühtlustamise arutamine, eesmärgiga hoida kokku just väikeettevõtete ressursse, kuna suured ettevõtted on selle jõudnud juba ise ära teha. Tuleb leida spetsialiste, kes sertifikaatide asjaajamist võiks ettevõtetele teha. Samas nendib Tegevjuht 1 (2015), et „*kõik ei lähe nii libedalt ning siiani pole väga palju töövõite olnud.*“

Ühiselt tootearendusega seotud tegevused on üks vastaja vastanud kasutan väga sageli ja ülejäänud (12) on vastanud ei kasuta üldse. Siit võib järeldada, et tehakse vähest koostööd, kuid mõningad koostööd tegevad ettevõtted ei esine küsitluse valimis. Mõningad klatri ettevõtted on püüdnud sõmlahendusi koos välja arendada aga erinevus ja inseneritehniline lahendus on ettevõtetes erineval tasemetel. *Samas, kes on oma inseneriteadmistega eespool, seda ei vaja*“ (Müügijuht 1, 2015). Intervjueeritavad leiavad ühiselt, et inseneritehnilisi lahendusi võiks väikeste gruppidega arendada. Lisaks „*on arutamise faasis luua Eesti Puitmaja bränd, mis ei oleks klatri bränd vaid brändi*

loomine toimuks klatri eestvedamisel ja professionaalide abiga.“ „Seejärel oleks lihtsam Eesti puitmaju turundada (Tegevjuht 1, 2015). Toote paigaldamine ja monteerimine punkti puhul selgitab Müügi juht 1 (2015), et üldiselt „jagatakse omavahel paigaldajate kontakte välisriigis, näiteks nende maksumus, soovitud jms.“

Järeldusena võib öelda, et kuigi koostöö tulemused tootealaselt on küllaltki madalad, on proovitud leida koostegemise viise ja mitmed tegevused on läbirääkimiste faasis, on samas siin veel palju arenguruumi. Tu (2011: 41) väite puhul klatri brändi väärtus suurendab toetust ettevõtete brändidele. Uuringutulemustest selgus aga, et klatri brändi teha pole vajalik ning käeolevalt vajab arendamist hoopis Eesti Puitmajade bränd, mis tuleb organiseerida Eesti Puitmajaklatri eestvedamisel.



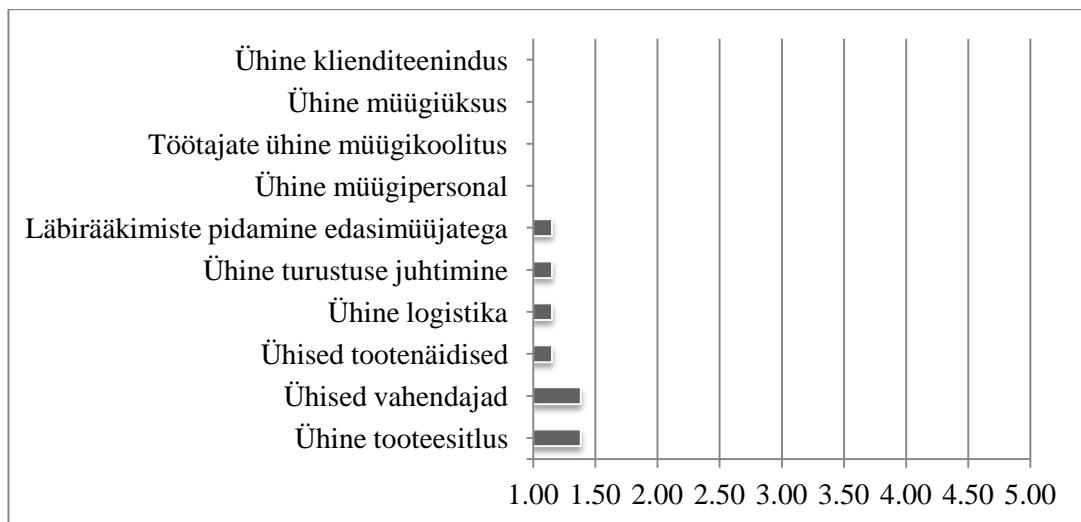
Märkused: 1 = ei kasuta üldse; 5 = kasutan väga sageli

**Joonis 2.12.** EPK liikmete hinna turundustegevused viimase kolme aasta jooksul (ankeedi küsimus nr 13); autori koostatud.

Ühise makseperioodi tingimuste seadmine (joonis 2.12) on vastanud kaksteist ettevõtet, et ei kasuta üldse. Müügi juht 1 (2015) põhjendab „seda on keeruline ühildada, sest väikeettevõtted ei saa oodata pikalt nagunii. Lisaks on välisriike, kus juba seadusega on määratud maksetingimused, näiteks riigiettevõtetel, ja siin ei saa midagi teha.“ Intervjueeritavad leiavad, et ühine allahindluspoliitika on Euroopa Liidu konkurentsiseaduse järgi kartell ja seepärast pole seda ka teadlikult rakendatud. Ühiste hinnapakumiste tegemine suurte mahtude tagamisel läksid intervjueeritavate arvamused lahku. Tegevjuht 2 (2015) leiab, et „mahu tagamine ei ole probleem ja pigem on probleemiks usaldusväärsed hinnapäringud, sest petuskeeme on väga palju“ ja leiab, et „ei tea juhtumeid, kus oleks töö sellepärast tegemata jäänud, et mahtu ei ole

tagatud. “ Samas ta rõhutab, et selles on potentsiaali, juhul kui klient või kanal, kuhu see pakkumine läheb, on piisavalt usaldusväärne konsolideerumiseks. “ Müügijuht 1 (2015) näeb potentsiaalse koostöö kohana arhitektuurivõistlusi. „Tihtipeale on näiteks Norras (sõjaväel) sellised suured hanked, kus ükski ettevõtte üksi ei saaks osaleda, kuna seatud miinimumkäive ei ole piisav. Siin on vaja ka Norra ehituslitsentsi ja litsentsi omanik saab olla peatöövõtmisettevõtte.“ Tegevjuht 2 (2015) nimetab samas, et klatri liikmete hulgas „on levinud allhangete tegemine“ ja omavahel jagatakse tootmisvõimsust.

Järeldusena saab öelda, et olenemata ebaõnnestumistest ja osalisest tootmisvõimsuse jagamisest, nähakse potentsiaali ühiste hinnapakumiste tegemisel suurte mahtude tagamiseks just usaldusväärsete pakkumiste korral. Käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud (joonis 1.6) ühine allahindluspoliitika, ühine makseperiood, hinnainfo vahetus ja krediitingimuste ühildamine uuringu tulemustena selgus, et Eesti Puitmajaklatri koostöös ei ole neid rakendatud teadlikult, sest nimetatud ühistegevused viitavad kartellile. Kartelli ohule on teoorias viidanud ka Hoen (2001: 4), Porter (1998a: 85) Jucevitčius ja Puidokas (2006: 11) ning kartell on Euroopa Liidu seadusandlusega keelatud tegevus.



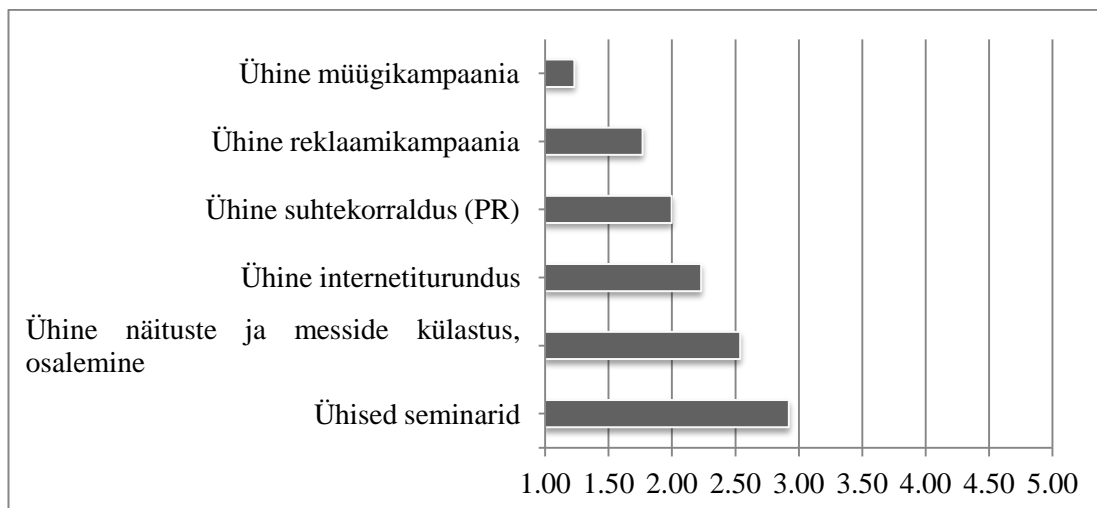
Märkused: 1 = ei kasuta üldse; 5 = kasutan väga sageli

**Joonis 2.13.** EPK liikmete müügikanalite turundustegevused viimase kolme aasta jooksul (ankeedi küsimus nr 13); autori koostatud.

Suurem osa ettevõtjad ei ole üldse kasutanud viimase kolme aasta jooksul koostöös EPK liikmetega turundusmeetmetiku osa müügikanalid (joonis 2.13). Vähesed klatri liikmed on teinud koostööd ühiselt toote esitluse ja ühiste vahendajatega harva. Tegevjuht 1 (2015) selgitab, et *„klaster ei saa olla müügiüksus, sest sel puuduvad ärihuvid.“* Ühist müügipersonali kasutamist on proovitud *„näiteks masintoodetud- ja käsitööpalkmaja ettevõtete vahel on konkurents, sest klient ei pruugi teada, mis on nende vahe, ja seepärast ei oska üht teisele eelistada“* (Tegevjuht 2, 2015). Ka Müügijuht 1 (2015) toob näite, kus *„ühise agendi omamine on toonud halbu kogemusi ja agent on jaotanud firmasaladusi konkurentidele.“*

Intervjueeritavad leiavad, et ühist logistikat klatri liikmete koostöös on tehtud ning hindavad ühise logistika näitu joonisel 2.13 tegelikkuses kasutatavast madalamaks. Pigem võib nentida, et koostöö ei ole olnud süstemaatiline kuid ekspordriikidesse minevaid koormaid püütakse vajadusel ühiselt komplekteerida. Võimalusena nähakse siinkohal ka ühiselt logistikaettevõtelt hinnapäringute tegemist.

Intervjueeritavad toovad välja, et puidusektoris tervikuna on suureks probleemiks madal müügiprofessionaalsus. Paljud ettevõtted ei tee messidel käies korralikku eeltööd ja järeltööd. Väga vähesed ettevõtted teevad tänapäevast müügitööd ja neil läheb hästi. Ühiselt leitakse, et müügikoolitusi töötajatele tuleb klatrikoostöös kindlasti süstemaatiliselt organiseerida. Positiivse näitena toob Tegevjuht 1 (2015) klatri ühe liikmesettevõtte, mis on müügi- ja projektijuhtimisettevõtte Norras ja see *„on loodud eesmärgiga kaasata rohkem Eesti ettevõtteid erinevatesse projektidesse, kus töötatakse kolme või nelja erineva puitmaja tootjaga.“* Tegevjuht 2 (2015) selgitab ühiste tootenäidiste mitte tegemise võimalikkust kui tegu on sarnaste tootmistega ettevõtetega *„ei saa aru, miks konkurendiga ühiselt teha“* ning lisab, et samas on ka tooted (tapi otsad jms) piisavalt erinevad ning täiendab, et *„kui ettevõtted on vertikaalselt erinevad, on see võimalik.“* Seega võib kokkuvõtvalt järeldada, et käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud (joonis 1.6) klienditeenindus, müügiüksus, müügipersonal ja vahendajad ei ole ühiselt rakendatavad Eesti Puitmajaklatri koostöös. Suurimat potentsiaali nähakse aga klatri eestvedamisel müügikoolituste tegemisel.



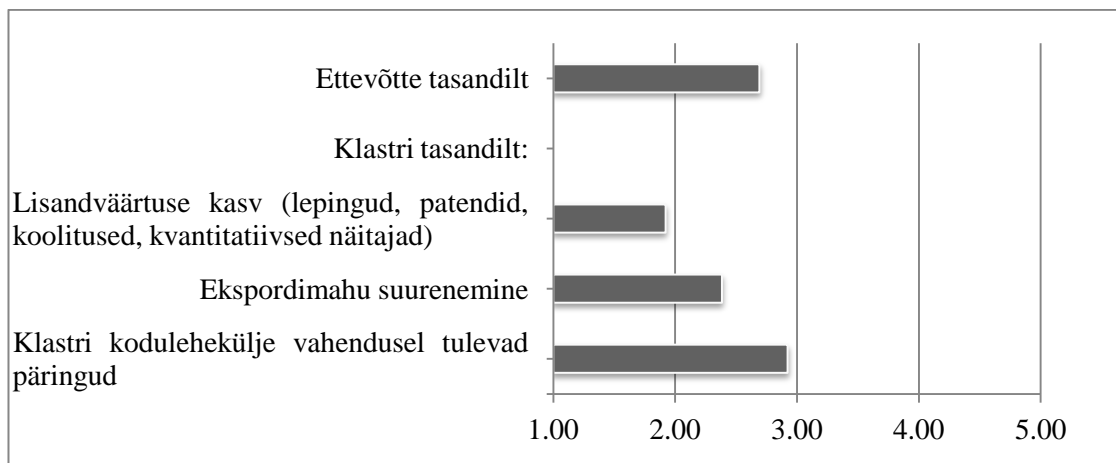
Märkused: 1 = ei kasuta üldse; 5 = kasutan väga sageli

**Joonis 2.14.** EPK liikmete turunduskommunikatsiooni tegevused viimase kolme aasta jooksul (ankeedi küsimus nr 13); autori koostatud.

Võib märkida, et turunduskommunikatsiooni (joonis 2.14) on klatri liikmed kõige rohkem rakendanud koostööd võrreldes teiste turundusmeetmetestiku (toode, hind, müügikanalid) osadega. Vastajate hulgas võib täheldada mitmeid liikmeid, kes ei kasuta turunduskommunikatsiooni koostööd, samas on ka aktiivsemaid liikmeid, kes kasutavad sageli. Klaster on näiteks organiseerinud ja korraldanud ettevõtteid kontaktüritusele Prantsusmaale. Üheskoos on erinevate turgude messidel tehtud ühisstende. Levinud on ka ühisseminaride korraldamine, mis on osutunud küllaltki populaarseks. Intervjueeritavad leiavad, et *ühine* müügikampaania ei ole kindlasti mõeldav aga ühist PR kampaaniat võiks rohkem teha ja ülejäänud tegevused on tugeva kasvupotentsiaaliga. Positiivse näitena toob Müügijuht 1 (2015) „*Norras toimunud Greenbuilding’u infotoa, kus üheskoos teavitati Eesti puitmajade ehitajate võimalustest ja tekitati usaldust eksportturul.*“ Sihtturgudel tuleb kindlasti olla ka meedias kord või kaks aastas praeguste ressursside juures ja lisaks on plaanis teha ka puitmaju tutvustav video. Kokkuvõtvalt turunduskommunikatsiooni tegevusi klatri koostöös tehakse turundusmeetmetestiku osadest kõige sagedamini, kindlasti võiks tihedamini ning potentsiaali nimetatud tegevusi edasi arendada on. Samas käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud (joonis 1.6) ühine müügikampaania ja otsemüük ei ole Eesti Puitmajaklatri koostöös rakendatavad.

Töö autor soovib teada (ankeedi küsimusega nr 14), milliseid turundustegevusi ettevõtjad soovivad koostöös teha Eesti Puitmajaklastri spetsiifikast lähtuvalt. Ankeetküsimustikule vastajad tegid mitmeid ettepanekuid: suurem koostöö riigivõimudega (maine kujundamiseks ja riigitellimused), kaasata rohkem arhitekte, ühine internetiturundus, allhankeid üksteisele ja ühised suured allhanked. Intervjuu küsimusega uuris töö autor intervjueeritavatelt, kas (lisa 1) nimetatud ettepanekuid oleks võimalik rakendada. Müügijuht 1 (2015) teeb ettepaneku, et klasteri tasemel tuleb koos arhitektidega välja töötada kindel puitmajamudel ning seejärel leppida omavahel kokku hinnas ja tootmiskiiruses. Seejärel saab teha klasteri tasandilt riigi esindajatele ettepanek, et riigiabi kriisipiirkondadesse toimuks puitmajade näol. „*Klasteri esindaja saab riigi esindajatele öelda, et on võimalik x maja toota y päevaga ja oldakse valmis kiirelt reageerima*“ (Müügijuht 1, 2015). Samamoodi saab toota ka moodullasteaedasid Eesti turule, mida saaksid teha sarnased ettevõtted. Eelnimetatud tegevused on teostavad just klasteri tasandilt, mitte üksikettevõttena. Tegevjuht 1 (2015) leiab, et „*See ei ole uus teema ja sellega on juba tegeletud ja tegeletakse kindlasti ka edasi.*“ Tegevjuht 1 (2015) nendib, et Eesti President on Norras konverentsil esinedes toonud Eestist rääkides näitena ka Eesti Puitmaju aga kõik intervjueeritavad nõustuvad ühiselt, et selliseid tegevusi võiks olla rohkem. Ülejäänud tegevusi on töö uuringuküsimuste analüüsis juba käsitletud ja seepärast töö autor nendel siinkohal rohkem ei peatu.

Ankeedi küsimusega nr 15 soovis töö autor uurida, kui palju teevad klasteri liikmed koostööd teiste ettevõtetega. Vastajad pakkusid mitmeid koostöid: tootearendus ülikoolidega, ühine arhitektuurikonkurss, allhangete tegemine suurte mahtude tagamiseks, ühine materjalide hankimine, heategevusürituse „Kaido maja“ organiseerimine 30 ettevõttega, tootekataloogis kajastatud teiste ettevõtte reklaami ja turundamist Google AdWords'is. Müügijuht 1 (2015) leiab, et nimetatud koostööd oleksid rakendatavad ka klasteri koostöö raames. Tegevjuht 2 (2015) selgitab, et „Kaido maja“ sarnaseid heategevusprojekte ei esine Eestis väga sageli aga nimetab, et „*tulevikus võiks midagi analoogset täitsa teha.*“ Järeldusena võib öelda, et nimetatud tegevused oleksid tehtavad ka klasterikoostöö raames ning ettevõtetel puudub otsene vajadus teha koostööd teiste organisatsioonidega, mis ei kuulu klasterisse.



Märkused: 1 = ei ole üldse; 5 = väga sageli

**Joonis 2.15.** EPK liikmete turundustegevuste mõõtmine viimase 3 aasta jooksul (ankeedi küsimus nr 16); autori koostatud.

Ettevõtte tasandilt turundustegevuste mõõtmise (joonis 2.15) kaalutud keskmine on 2.69 5-st, mis tähendab, et ettevõtjad mõõdavad oma ettevõtte turundustegevusi harvem kui harva. Müügijuht 1 (2015) leiab, et klastris olevatest ettevõtetest on valdav enamus väikeettevõtted ning kuna nende turundustegevus on minimaalne, pole neil mida mõõta ning samas arvab, et „suuremad ettevõtted tegelevad mõõtmisega rohkem.“ Selle väite alusel analüüsis töö autor turundustegevuste mõõtmist ettevõtetes ka ettevõtte suuruse järgi ja leidis, et siin ei ole seost ning võib täheldada, et turundustegevuste mõõtmine on väga ettevõtte spetsiifiline. On väikeettevõtteid, kes mõõdavad turundustegevust sageli ja on keskmise suurusega ettevõtteid, kes mõõdavad väga harva ning kolm ettevõtet on märkinud, et ei mõõda oma turundustegevusi üldse. Ka intervjuueeritavad nendivad, et tervikuna mõõdetakse turundustulemusi vähe. Tegevjuht 2 (2015) põhjendab, et „sest on sada muud muret ja ei ole ka lihtsalt aega ning küsimus on ka, et kuidas mõõta just klastri tasemelt“ ning täiendab, et „mõõtmisel mõõtmise pärast ei ole mõtet.“ Töö autor nõustub, et klastri tasemelt on keeruline turundustegevusi mõõta, kuid nendib, et see on siiski vajalik. Müügijuht 1 (2015) toob näidetena välja, et „klastri tasemelt saab mõõta näiteks Google AdWords'i reklaame ning nende tulemuste avalikustamine tooks kaasa usalduse kasvu. Klastri tasemel tuleb teha uuring, kui palju klastri kodulehekülje vahendusel tulevaid (ja seejärel ettevõtetele laiali saadetavad) päringuid reaalselt tehinguteks saavad.“ Lahtikirjutatuna „tuleks teha statistikat: mis riigist on tulnud

*hinnapäringud, kui paljud ettevõtted reageerisid üldmeilile, kui palju päringud reaalseks tehinguteks muutusid ja kui paljud ettevõtted üldse eirasid.*“ Ning kolmandana *„tuleks teha turundusstatistikat ning vaadata, mis kanalite kaudu turundus töötab.*“ Intervjueeritavad leiavad ühiselt, et klatri kodulehele tulevad hinnapäringud ja seejärel kõikidele klatri liikmetele edasi saadetavad päringute süsteem üldiselt ei ole hea. Praeguse süsteemiga mitmed ettevõtted hinnapäringutele üldse ei vastagi. *„25 ettevõtet konkureerivad sama kliendi pärast hinna alusel klatri siseselt“* (Müügijuht 1, 2015) ja teeb ettepaneku, et *„päringud peaksid minema ettevõtetele süsteemselt, näiteks mingi kindla järjekorra alusel.*“ Tegevjuht 1 (2015) leiab, et *„siis peaksid olema kindlad reeglid ja tiimid. Ei ole 100% kindel, kas see annab parema tulemuse, aga see on mõtlemise koht.*“ Kui kodulehe kaudu tuleb päring, tuleb nagunii arvestada, et on olemas konkurendid, aga eesmärk on, et need ei oleks klattrisisesed.“ Samas leiab ta, et tegemist on olulise müügikanaliga kuid on ka efektiivsemaid kanaleid.

Töö autorile on teada, et klatri tasandilt kaardistatakse igal aastal klatri liikmete ekspordikasvu muutused tervikuna. Hoen (2001: 3) on nimetanud, et üldiselt klattice innovatsiooni, koostööd ja ettevõtete vahelisi seoseid on väga keeruline mõõta. Sarnasele järeldusele jõudsid ka kaks intervjueeritavat. Samas on võimalus mõõta mitmeid teisi turundustegevusi ning võib öelda, et turundustegevusi tuleks Eesti Puitmajaklattris mõõta siiski rohkem nii ettevõtte tasandilt kui ka klatri tasandilt, ning kindlasti tuleb muuta kodulehekülje vahendusel vahendatavate hinnapäringute süsteemi.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti Puitmajaklatri ettevõtted soovivad eksportturgudele laieneda ning koostöös nähakse võimalust nii turuosade kasvatamisel kui ka uutele turgudele sisenemisel. Eesti Puitmajaklatri ühistegevustest võidavad kõige rohkem just keskmise suuruse ja võimekusega ettevõtted. Takistused, võimalused ja tegevused on kõik omavahel tihedalt seotud ja võib öelda, et turunduse osas on klatri koostöös palju juba tehtud ja on mitmeid tegevusi, mida saab veel teha ning täiendada. Kõikide saadud tulemuste analüüsil teeb töö autor ettepanekud klatterturunduse arendamiseks järgmises peatükis.



### **2.3. Soovitused Eesti Puitmajaklastri klasterturunduse arendamiseks**

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse ja tehakse olulisemad järeldused eelmises alapeatükis kirjeldatud Eesti Puitmajaklastri liikmete hulgas läbiviidud uuringutulemuste kohta ning kõrvutatakse neid teoreetilise raamistikuga. Antud magistritöö uuringu tulemuste põhjal võib välja tuua mitmeid ideid ja soovitusi ning töö autor pakub Eesti Puitmajaklastri liikmetele klasterturunduse arendamise võimalusi edaspidiseks. Töö teoreetilise osa ja uuringutulemuste analüüsi põhjal esitab töö autor kokkuvõtvalt, võttes aluseks (töö teoreetilises osas esitatud klasterturunduse strateegilise jada) joonise 1.7, Eesti Puitmajaklastri klasterturunduse strateegilise planeerimise jada.

Eesti Puitmajaklastri senine turundusstrateegia ning sellest tulenevad tegevused on koostatud klatri partnerite poolt ning lähtuvalt partnerite huvist ning turunduslikest eesmärkidest. Klatri turundustegevused on planeeritud ning ellu viidud kahe Regionaalarengu Fondi poolt rahastatava tegevusperioodi raames, millest esimese kestus on 3,5 aastat ning teise perioodi kestus 1,5 aastat. Tegevuste tulemuslikkust on regulaarselt analüüsitud iga kuue kuu möödumisel EASile esitatavate aruannete raames.

Eesti Puitmaklastri üldisteks eesmärkideks on parandada klatriis osalevate ettevõtete rahvusvahelist konkurentsivõimet, suurendada lisandväärtust ning ekspordikäivet. Missiooniks on puitu väärtustades tervisliku ja loodussõbraliku elukeskkonna loomine, heade ehitustraditsioonide hoidmine ning läbi ühistegevuste liidu liikmete usaldusväarsuse suurendamine. Liikmesettevõtete peamiseks klatrikoostöö eesmärkideks on ekspordi riskide maandamine ettevõtete tulude suurendamiseks. Seega üldised eesmärgid ja missioon loovad aluse, millest peavad klatri liikmed turundusstrateegia kujundamisel lähtuma (McDonald 2007: 49).

Turunduse oletuste ja eeldustena selgus Eesti Puitmajaklastri uuringust, et maailmas tervikuna puiduturg kasvab ja puitmajad on järjest enam kogumas populaarsust paljudel potentsiaalsetel eksportturgudel.

Võrreldes Eesti Puitmajaklastri turundustegevust teoorias esitatud klasteriturunduse planeerimise protsessi ja põhitunnustega, saab välja tuua mitmeid tugevaid ja nõrku külgi. Positiivse poole pealt märgib töö autor, et ettevõtjad näevad peamise arenguprioriteedina läbi klastri tegevuse panustamist müüki ja turundusse. Läbi puitmajaklastri partnerite ning isiklike kontaktide ollakse üksteise tegevustega kursis ja ettevõtjad on mõistnud, et väikeste ettevõtetenä ja väikesest riigist eksportides on koostööst võimalik rohkem võita kui kaotada. Seega võib nimetada, et klastri liikmed tunnetavad klasteriturunduse tähtsust ja tahe ühiselt tegutseda on suur ning ettevõtjad näevad suurt potentsiaali ühiselt uutele turgudele sisenemisel ja turuosade kasvatamisel. Klastri eestvedamisel on tähelepanu pööratud liikmete jaoks olulistele kanalitele: klastri kodulehekülje tõlkimisele 15-sse keelde, püsivalt Eestis „pildil olemisele,“ ühiselt õppereisidel osalemisele, ühistele messikülastustele rahvusvahelistel turgudel ja Eesti kui asukohamaa maine parendamisele.

Nõrkadest külgedest on esimesena oluline märkida asjaolu, et Eesti Puitmajaklastris on kaks täiskohaga töötajat ja see seab kõikidele tegevustele ranged ajalised piirangud. Ressursside (raha ja aja) nappus on probleemiks ka klastri liikmetele, mis näitab, et turundustegevused tuleb läbi viia analüüsitult ja võimalikult efektiivselt, et tagada parim kasu. Uuringutulemustest selgus, et liikmesettevõtted loodavad klastri koostööst rohkem aga tegelikkus on väiksem. Probleemse kohana võib mainida ka, et paljuskki on klastri koostevustete ressursid läinud Eesti turule ja suurem vajadus on liikmete koostöö tegevuseks eksportturgudel. Üheks nõrkuseks on ka turundusspetsialisti puudumine klastri koostöös.

Intervjuu küsimusele nr 3 „Kui palju on Eesti Puitmajaklastri liikmeid kaasatud arvamuste koostölla?“ vastasid intervjuueeritavad, et Eesti Puitmajaklastris on hinnanguliselt aktiivseid liikmeid 2/3 ja 1/3 passiivseid liikmeid. Järeldusena osakaalude jagunemine on mõistlik, sest kõikidel liikmetel ei ole soovi, aega ega

vajadust kõikidest ühistegevustest osa võtta. Seega Eesti Puitmajaklastriis saavad edukalt koostööd teha liikmed, kes seda soovivad, ja neid kaasatakse arvamuste koostöös üsna palju.

Klastriisse kuulub 25 tootmisega tegelevat ettevõtet, kellel on erinevad soovid, võimekus ja eesmärgid. Seepärast teeb töö autor järgnevalt mitmeid ettepanekuid, kus kesksel kohal on erinevate klastriisest töögruppide moodustamine. Liikmesettevõtted valivad endale ühe või mitu töögruppi vastavalt oma ressurssidele, eesmärkidele ja huvidele ning seega puudub neil vajadus osaleda mitte huvipakkuvates tegevustes.

Uuringutulemustest selgus, et Eesti Puitmajaklastri liikmesettevõtete esindajate hulgas ei ole ühtegi turundusjuhti. Ka väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes ei tööta, ressursside piiratud tõttu, turundusspetsialiste, sama aga ei saa öelda suurettevõtete kohta. Teise probleemina on mitmel ettevõtete juhtidel klastri protsessis piisava sagedusega osalemiseks ajaressurss piiratud, kuigi neil selleks soov on. Uuringutulemustest selgus, et ajaressursi puudus on ka klastri töötajatel. Probleemide lahendamiseks teeb töö autor mõningad ettepanekud.

1. Kaaluda võimalust klastri liikmetel tulevikus palgata Eesti Puitmajaklastriisse turundusjuht, kes saab anda turundusalast nõu nii klastri liikmetele kui ka tegeleda regulaarselt klasterturundustegevustega.
2. Kaaluda ühiselt turundusteenuste sisseostmist, mis oleks vajalik just Eesti Tehasemaja brändi professionaalsel loomisel ja arendamisel.
3. Eesti Puitmajaklastri esindajal teha ettepanek suurettevõtete juhtidele, et nad delegeeriksid klastri koostöös osalema oma ettevõtte turundusjuhi. Turundusspetsialisti kaasamine klastri koostöösse oleks Eesti Puitmajaklastri jaoks vajalik, sest praegu pole liikmete hulgas ühtegi turundusele spetsialiseerunud inimest ja seetõttu võivad klastri turundustegevused selle all kannatada.
4. Ettevõtete juhtidel tuleks kaaluda võimalust delegeerida klastri koostöös osalema teisi otsustamisõigust omavaid isikuid oma ettevõttest, kui ajaprobleem on takistuseks edukaks klastri koostöös osalemiseks. See iseenesest ei tähenda seda,

et ettevõtete juhid peaksid seejärel ennast täielikult taandama klatri ühistegevustest, vaid ühe ettevõtte esindajaid võib olla ka mitu.

5. Järgmise ettepanekuna nimetab töö autor, et tuleb jaotada klatri juhtimist, et kogu koormus ei jaotuks vaid klatri juhile. Töögruppe saavad edukalt juhtida ka klatri liikmesettevõtete esindajad.

Uuringutulemustest selgus, et koostöö sagedus Eesti Puitmajaklatri liikmete hulgas on küllaltki madal. Siiski leiti, et koostöövajadus on jätkuvalt olemas ning seda on vaja teha järjest rohkem. Soovitused koostöö edaspidiseks arendamiseks.

6. Klatri siseselt minna üle töögruppide põhisele tööle. Töögrupid moodustada vastavalt eksportriikide ja tootegruppide järgi, kuhu tuleb kaasata nii turule esmakordseid sisenejaid kui ka ettevõtteid, mis soovivad turuosa suurendada, et jaotada olemasolevaid kogemusi. Samuti tuleb moodustada töögrupid klatri liikmetest, kes soovivad ühiselt välja töötada tüüpmajade projekte ja seejärel pakkuda Eesti riigi esindajatele tüüplahendusi teiste riikide abistamiseks (näiteks kiirelt kokkupandavad elumajad). Kolmanda võimalusena tuleb töögrupid jaotada ka vastavalt liikmete koostöö soovile teadusasutustega, arhitektidega, projekteerijatega, turundusettevõtetega, meediakanalitega ja ühise ostu puhul. Kõikidele töögruppidele tuleb määrata projektijuht, kes vastutab töögrupi tegevuse eest.
7. Klatri juhtkonna tasandil jätkuvalt arendada ja pöörata rõhku koostööle Eesti riigivõimudega, sest ka riigiesindajad on potentsiaalsed kliendid riiklikul tasemel suurte mahtude tellimisel näiteks riigisiseste tüüpprojektide tarbeks (lasteaiahoonete moodulid jms).
8. Jätkuvalt arendada koostööd teiste klastritega ja erialaliitudega nii Eestis kui ka välisriikides.

Uuringutulemuste analüüsi tulemina selgus ühe probleemse kohana ettevõtete liigne kontsentreeritus Norra turule. Sellest lähtuvalt kujundab töö autor mõningad ettepanekud klatri liikmetele.

9. Klastri liikmetel tuleb riskide hajutamiseks Norra turu kõrval siseneda ka uutele eksportturgudele ja koostöös teiste klastri ettevõtetega saab uutele turgudele sisenemisel ja turuosade kasvatamisel hoida kokku ressursse. Klastri liikmete potentsiaalsete eksportturgudena on soovitatav tähelepanu kontsentreerida Rootsi, Prantsusmaa, Saksamaa, Põhja - Itaalia ja Suurbritannia eksportturgudele ning ühele või kahele kaugemale turule.

Teoreetikud Kotler (1998: 748-751; 2002:32), Hollensen (2011: 113, 203), Baker (2000: 155) ja McDonald (1995: 30) leiavad, et eksporditurunduses tuleb kindlasti koostada turu- ja konkurentsianalüüs. Sama vajadus selgus ka käesoleva uuringu tulemina.

10. Organiseerida töögruppide tasandil kõikide eelnimetatud riikide kohta turu- ja konkurentsianalüüside teostus. Turuanalüüsides teostamisel pöörata rõhku ka Eesti majatehaste toodete konkurentsieelise (USP) leidmisele võrreldes kohalike majatootjatega.
11. Organiseerida Norra ehitusnõuete tõlkimine ning kaaluda teiste sihtriikide ehitusnõuete tõlkimise vajadust. Kulutused saab finantseerida nii töögrupi liikmete poolt kui ka osaliselt klastri rahalistest vahenditest. Osaline finantseerimine klastri poolt loob eeldused võõrriikide ehitusnõuete müügiks ka väljapoole puitmajaklastrit teistele puidutootmisega tegelevatele ettevõtetele või klastri liikmetele, kes ei osalenud algsel finantseerimisel.

Intervjuu küsimusele nr 4 „Kirjeldage palun lühidalt turunduseesmärkide, eelarve ja tegevusplaani rakendamist Eesti Puitmajaklastris“ vastasid intervjuueeritavad, et klastri tasandil tehakse igal aastal lihtsakoeline turundusplaan, kus vaadatakse üle potentsiaalsed turud ja pannakse paika eelarve. Klastri tegevuse eelarve seisneb nii Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt rahastamises kui ka klastri liikmete omafinantseeringutes. Siinkohal võib kujuneda ohuks, et tegutsetakse liialt EASi rahastamise meetmete järgi. Klastri eelarvet täidetakse ettevõtete liikmemaksudega, mis on otseses seoses ettevõtete käibega ja EASi klastrimeetmestiku rahastuse kaasabil.

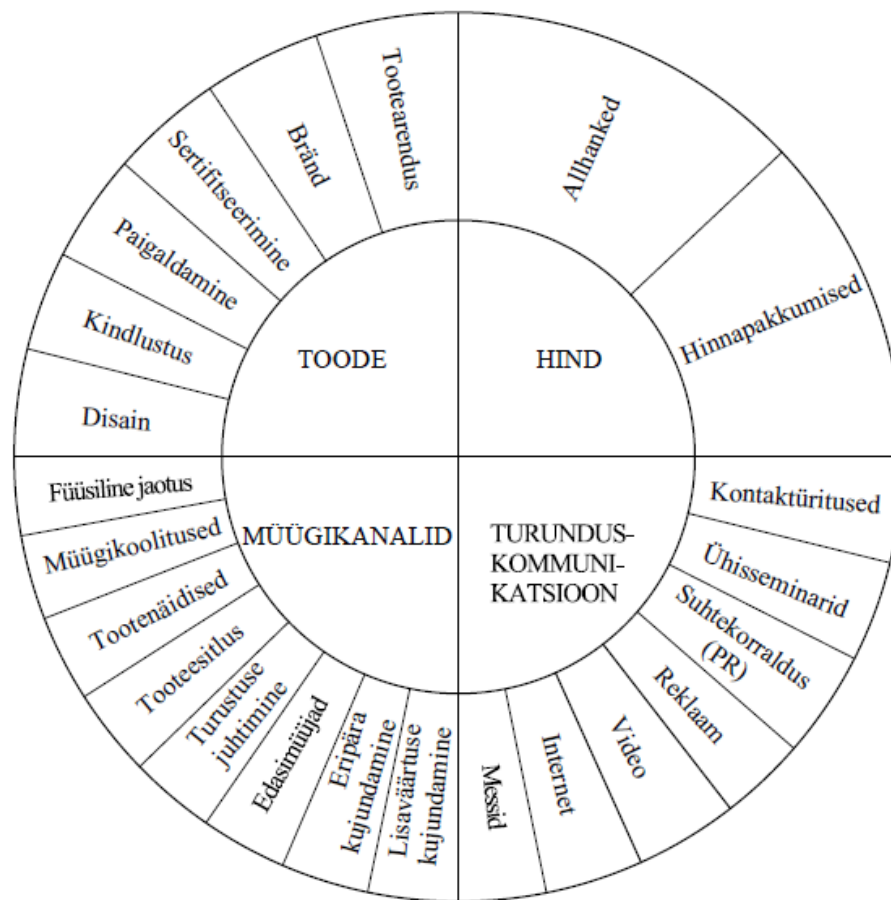
Eelarvet tuleb kujundada uute liikmete kaasamisega ja suurettevõtete liikmemaksude koormuse vähendamisega.

Töö teoreetilise osa 1.2 alusel (Kotler 2002: 171) on soovitatav seada turunduseesmärgid: üldised eesmärgid, kus plaani koostaja paneb paika lähituleviku (käibetasuvuse suurendamine, turuosa kasvatamine, kliendi rahulolu suurendamine) eesmärgid ja konkreetsed eesmärgid, kus plaani koostaja juhtimise ja kontrolli eesmärgil paneb paika hinnatavad eesmärgid (näiteks turuosade kasvatamine teatud ulatuses hinnatava aasta lõpuks jms). Siinkohal tuleb silmas pidada liikmesettevõtete huve, mõõdetavate eesmärkide seadmist ja jälgimist ning nii pikaajalise kui ka lühiajalise tegevusplaani rakendamist. McDonald (1995: 26-40) on välja toonud, et turunduse tegevusplaan tuleb ellu viia tähtajaliselt, soovitatavalt ühe aasta lõikes, tegevusplaanile tuleb määrata võimalikud kulud ning leida võimalus tegevusi hinnata ja mõõta.

Turundusstrateegia loomisel tuleb jälgida, et strateegia luuakse igale turuosale ja tootele eraldi, et kasutada ära maksimaalselt kõiki turu poolt pakutavaid võimalusi.

12. Kõikidel töögruppidel tuleb määrata konkreetsed ja mõõdetavad turunduseesmärgid, mille seadmisel soovitab töö autor silmas pidada käesolevas teoorias käsitletud Hollenseni (2011: 9) SMART kontseptsiooni (joonis 1.4).

Käesoleva töö teoreetilises osas 1.2 (joonis 1.7) teoreetikute Baker (2000: 313), Dickinson ja Ramaseshan (2004: 77), Gilligan ja Wilson (2012: 7), Kotler (2002: 98), Meng (2010: 482), Borden (1964: 4), Hollensen (2011: 10) poolt töö autori poolt käsitletud turundusmeetmestik ei sobi täielikult Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmestikuks, mis võib olla tingitud ka sellest, et enamused nimetatud teoreetikud ei ole spetsialiseerunud klastrite analüüsile, vaid on välja toonud meetmestiku (toode, hind, turunduskommunikatsioon, müügikanalid) osad pigem üksikettevõtte eripära silmas pidades. Seepärast esitab töö autor, vastavalt uuringu tulemustest selgunud analüüsile, Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmestiku (joonis 2.16).



**Joonis 2.16.** Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmestik; autori koostatud.

Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmestiku osa toode kõige olulisemaks on organiseerida klasteri eestvedamisel Eesti Tehasemaja bränd, millega tuleb turundada puitmajatooteid asukohariigist lähtuvalt, sektorit, teadmisi ja kogemusi. Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmestiku osa hind raames on liikmesettevõtete vahel rakendatavad allhanked vastavalt situatsioonile ja vajadusele. Oluline on ka ühiste hinnapakkumiste tegemine suurte tootmismahdade tagamiseks usaldusväärsete hinnapakkumiste korral. Turunduskommunikatsioon on uuringutulemuste põhjal Eesti Puitmajaklastri koostöös kõige rohkem kasutamist leidnud turundusmeetmestiku osa ja ühise suhtekorralduse tegevusena tuleb kindlasti jätkata süstemaatilist tööd Eesti kui asukohamaa maine parendamisel. Kaugetel eksportturgudel on oluline ka ühiselt puidu kui materjali turundamine. Meetmestiku osa müügi kanalid ühistegevustena näevad

klastri liikmed kõige rohkem potentsiaali klastri eestvedamisel regulaarselt müügikoolituste organiseerimises ja lisaks näeb töö autor ka turunduskoolituste vajalikkust. Töögruppide eestvedamisel on vajadus leida ühiselt eksportturul kohalikku keelt rääkiv inimene, kes oleks abiks esmaste kontaktide leidmisel ja loomisel.

Töö teoreetilises osas käsitletud analüüsi ja uuringutulemuste järelalusena võib üldiselt öelda, et Eesti Puitmajaklastri turundusmeetmetestiku osasid kasutatud küllaltki vähe ning sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku.

13. Turundusstrateegia edukaks juhtimiseks tuleb pöörata tähelepanu kõikidele meetmetestiku tegevustele.

Uuringutulemusi analüüsides selgus, et turundustegevusi Eesti Puitmajaklastri tervikuna mõõdetakse liiga vähe nii ettevõtete tasandil kui ka klastri tasandil. Seepärast soovib töö autor rohkem rõhku pöörata turundustegevuste mõõtmisele nii klastri tasandil kui ka ettevõtete tasandil.

14. Muuta ja süstematiseerida klastri kodulehekülje vahendusel tulevate hinnapäringute jaotamist liikmesettevõtetele (näiteks jaotada ettevõtted paariliikmelisteks gruppideks ja korraga saata paarile ettevõttele varem valitud järjekorra alusel).
15. Mõõta Puitmajaklastri kodulehekülje vahendusel tulevaid päringuid. See tähendab, et uurida tuleb: kui paljud päringud muutuvad reaalseks tehinguteks, millisest riigist on hinnapäring saadetud, kui paljud liikmesettevõtted on reageerinud ning kui paljud ettevõtted eirasid ning miks.
16. Analüüsida erinevate turustuskanalite statistikat, et näha, milline neist kõige paremini töötab, nii klastri tasandil kui ka ettevõtete tasandil (näiteks Google AdWords'i reklaamid).
17. Viimase ettepanekuna leiab töö autor, et kindlasti tuleb mõõta ka turundusplaani ja strateegia rakendamist, nende tulemusi ning seejärel esitada kõikidele protsessis osalejatele.



Soovitused Eesti Puitmajaklastriks esitab töö autor kokkuvõtvalt tabelis 2.2.

**Tabel 2.2.** Autori soovituste kokkuvõte

Ettepaneku nr	Ettepanekud
1. - 3.	Kaasata turundusspetsialist klatri koostöösse
4.	Võimaldada klatri ühest ettevõttest mitu esindajat
5. - 6.	Minna üle töögruppide põhisele tööle ja jaotada klatri juhtimist
7. - 8.	Arendada koostööd riigivõimudega, teiste klatri ja erialaliitudega
9.	Siseneda uutele eksportturgudele
10.	Organiseerida sihtturgude turu- ja konkurentsianalüüsid
11.	Organiseerida Norra turu ehitusnõuete tõlkimine
12.	Määrata konkreetseid turunduseesmärke vastavalt igale turule
13.	Pöörata tähelepanu kõikidele turundusmeetmetiku tegevustele
14.	Süsteemiseerida klatri kodulehekülje vahendusel tulevate hinnapäringute jaotust.
15. - 17.	Mõõta turundustegevusi

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et õige strateegia leidmine ja rakendamine on küllaltki keeruline protsess ja seega soovib töö autor Eesti Puitmajaklastriks ja töögruppidel turundusplaani koostamisel jälgida klasteriturbuse strateegilise planeerimise jada kõiki etappe (joonis 1.7) ning strateegia valikul tuleb vältida võimalikke ohte. Turundusstrateegia planeerimise etapis tuleb Eesti Puitmajaklastri liikmete töögruppidel keskenduda kindla toote kindlale turule viimisele, otsustada, millal seda täpselt tehakse ja milliseid turunduskanaleid kasutatakse. Seejärel tuleb arvestada, et turbuse planeerimise protsessi tuleb vajadusel muuta ning pidevalt täiendada. Täna paika pandud turundusplaani ei pruugi edu tuua homme või ei pruugi hoopis sobitada kindlasse sihtriiki. Parim viis turundusplaanis muudatuste tegemiseks on selle rakendamisest saadud tagasiside analüüsimine. Seetõttu soovib autor Eesti Puitmajaklastriks, nii töögruppide tasandil kui ka klatri tasandil, pidevat tagasiside analüüsist ning seejärel vajadusel turundusplaanidesse muudatuste tegemist.

## Kokkuvõte

Puidutööstus on üks suuremaid tööstusharusid Eestis ja on seega väga oluline kogu Eesti majandusele tervikuna. Erialaliit koondab orienteeruvalt 20% Eesti puidutöötlemise ettevõtetest ning moodustab ligi 50% kogu sektori müügitulust ja tööhõivest. Eesti puittoodetest 90% eksporditakse ja seepärast on Eesti Puitmajaklastril kanda suur roll puidusektori arendamisel. Iga eksportiva ettevõtte turunduse suunitlus ja ekspordi võimekus on seotud: ettevõtte suurusega, ekspordi kogemusega, ekspordiosakonna olemasolu ja informatsiooni omandamise süsteemsusega välisturgude kohta. Koondumisel klastrisse ja ühistegevuste kaudu on klatri liikmetel võimalik laiendada ekspordi haaret rahvusvahelistel turgudel, läbi liikmete omavahelisele informatsiooni jaotamise, innovatsiooni kasvu ja tootlikkuse tõstmise.

Käesoleva töö esimeses peatükis selgus, et klaster on omavahel seotud geograafiliselt või sarnasel tegevusalal tegutsevate ettevõtete ja institutsioonide kogum, mis sisaldab järgmisi tunnuseid: innovatsioon ja produktiivsus, kriitiline mass, vastastikune sõltuvus, visioon ja sünergia ning ühiste ressursside jagamine. Klastreid saab liigitada klatriosaliste vastastiku sõltuvuse alusel (diagonaal-, vertikaal- või horisontaaltüüpi klatriks) kui ka arengufaasi järgi. Seejärel käsitles töö autor klatriite plusse ja miinuseid, mis tulenevad klatri sisekeskkonna (tugevused ja nõrkused) ning väliskeskkonna (ohud ja võimalused) mõjudest. Seega saavad klatri liikmed otsida võimalusi, et kaitsta end võimalike ohtude eest, kasvatada tugevusi, kohandada tooteid ja parandada nõrkuseid.

Magistritöö teoreetilise peatüki teises alapeatükis analüüsis töö autor erinevaid koostööl põhinevaid turunduse liike ja analüüsi tulemina võttis kasutusele klasteriturunduse mõiste kui ühisturunduse alaliigi, mis sobitub klatrikontseptsiooniga paremini kui sageli kasutuses olev ühisturundus, sest on suunatud klatriite efektiivsemaks

osalemiseks turu protsessides suuremas makrokeskkonnas. Turundusstrateegia on üks olulisemaid osi turunduse planeerimise protsessis. Seega, et töötada välja parim turundusstrateegia, on vaja mõista planeerimise protsessi terviklikuna ja seepärast on käesolevas töös töö autor esitanud klasterturunduse planeerimise protsessi teoreetilised alused.

Magistritöö teise peatüki esimeses alapeatükis andis töö autor lühiülevaate Eesti puidusektorist ja käsitles Eesti Puitmajaklastrit ja sinna kuuluvaid ettevõtteid. Samas peatükis leidis töö autor võrreldes käesoleva töö teoreetilise käsitlusega, et Eesti Puitmajaklastri puhul on tegemist, ka teoreetilistel alustel, täieõigusliku klastriga ning tüpoloogia alasel on tegu töötava ja diagonaaltüüpi klastriga. Seejärel tutvustas töö autor klasteri liikmesettevõtete seas läbiviidud uuringu uurimismetoodikat ja valimit.

Uuringutulemuste analüüsi tulemina võib öelda, et Eesti Puitmajaklastris tehakse mitmeid koostöid, kuid potentsiaali, vajadust ja nõudlust mitmekülgsema ja sügavama koostöö järgi on, ja see on liikmete hulgas tuntav. Kõik klasteri liikmed planeerivad laieneda järgmise kolme aasta jooksul uutele eksportturgudele ja kasvatada seeläbi ettevõtte rahvusvahelistumist. Potentsiaalsete eksportturgudena näevad klasteri liikmed klasteri koostöö rakendamiseks: Rootsit, Prantsusmaad, Saksamaad, Põhja – Itaaliat ja Suurbritanniat ning ühte kuni kahte kaugemat eksportturgu. Probleemse kohana selgus aga, et koostööd tehakse klasteri liikmesettevõtete hulgas väga harva ja seda just ressursside (raha ja aeg) puudumisel nii klasteri tasandil kui ka ettevõtete tasandil.

Eesti Puitmajaklastrisse kuulub 25 tootmisega tegelevat ettevõtet, kellel on erinevad soovid, võimekus ja eesmärgid, seega käesolevas töös esitatud ettepanekud on seotud klasteri siseselt mitmete töögruppide moodustamisega, mille alusel liikmesettevõtte saab valida töögrupid vastavalt oma eesmärkidele ja võimalustele. Igasugune eksportturgude valik tuleb teha hoolikalt ja hästi planeeritult. Selleks tuleb klasteri liikmetel sihtriigi turgu hästi tunda ning olla teadlik seal valitsevatest riskidest. Turu-uuringuid on vaja teha just sellepärast, et enne rahvusvahelisele turule sisenemist oleks ettevõtetele teada, kas sihtturule on kasumlik ja otstarbekas minna või tuleb valida uus turg. Seejärel tuleb teostada konkurentsianalüüs, mida saavad liikmesettevõtted teha ise või tuleb vastavat

turundusteenust sisse osta. Turu valikul tuleb arvestada geograafilise paiknemise riske, kultuurilist sarnasust või erinevust ning esmaste kontaktide olemasolu. Seejärel tuleb erinevatel eksportturgudel vastavalt turu eripärale kohendada toodet või hinda, sest erinevate riikide klientidel võivad olla erinevad vajadused, ootused, võimalused ja harjumused. Reklaami ja teiste turunduskommunikatsiooni tegevustega tuleb silmas pidada sihtkliendi vajadusi, ootuseid, võimalusi ja harjumusi ning seejärel tuleb oma toode eristada konkurentide omast. Kuna turunduseesmärgid on toote- ja/või hinnapõhised, tuleb klatri liikmetel vastavalt sellele valida sihtriigi ja toote eripära silmas pidades turunduskanalid ja müügitoetus. Seejärel tuleb keskenduda turundustegevuste tulemusele, mis on kriitilise tähtsusega edu tagamiseks eksportturgudel.

Töö autor soovib antud uurimistööga luua kasu Eesti Puitmajaklatrile eduka turundusstrateegia väljatöötamisel ja rakendamisel. Kuna uuring viidi läbi 13 klatri liikmesettevõtte seas, võivad tulemused siiski natukene erineda nendest tulemusest, mis oleks olnud siis, kui uuringus oleks osalenud mõningad klatri suurettevõtted või ka kõik 25 tootmisega tegelevat ettevõtet. Töö autor esitab käesoleva magistritöö ettepanekud Eesti Puitmajaklatri liikmetele ja klatri juhile.

Töö teaduslik tähtsus seisneb Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete kuulumisel klattrisse rahvusvahelistumise arendamisse oma panuse andmisega. Mitmed töös nimetatud teoreetikud väidavad, et väikeste ning keskmise suurusega eksportivate ettevõtete koondumine klattrisse toob kaasa konkurentsivõime kasvu välisriikides ja loob eelised edukamaks rahvusvahelistumiseks kui iseseisvalt. Ka suurte ettevõtete osalust klattris peetakse klatri arenguks hädavajalikuks ja seepärast on oluline klatri edukas turunduse juhtimine, et kõik erinevate suurustega klatri liikmesettevõtted saaksid klattrisse kuulumisel maksimaalse kasu.

Töö autor ei ole leidnud varasemaid uurimistöid, mis käsitleksid turundusstrateegia loomist klatri liikmesettevõtetele ning seetõttu saab töö autori koostatud käesolev uuring olla abiks teistele sarnastele klatri koosseisu kuuluvatele eksportivate ettevõtete uurimiseks ja parima turundusstrateegia väljatöötamiseks klatrile. Ka Eesti

Puitmajaklastris on soovitatav käesolev uuring uuesti läbi viia, kui käsil on järjekordne turundusstrateegia värskendamine või kui soovitakse teada saada liikmesettevõtete turundustegevuste soove ning vajadusi teatud aja (näiteks kolme aasta) pärast.

Magistritöö edasiarendamise võimalusi on mitmeid. Üheks võimaluseks on luua ja arendada Eesti Majatehase bränd erinevatele rahvusvahelistele turgudele ning seejärel uurida selle mõju võimalikele klientidele ja klatri liikmetele. Teiseks magistritöö arendamise suunaks oleks süvendatult uurida igat võimalikku eksportiiki ning luua klatri liikmetele parim turundusstrateegia turule sisenemiseks või turuosa suurendamiseks kindla sihtriigi eripära silmas pidades. Kolmanda arendamise suunana näeb töö autor tootearenduse valdkonna arendamist insenertehniliste lahendustega, silmas pidades klatri liikmete vajadusi ja tooteid.

## Kasutatud kirjandus:

1. **Andersson, T., Serger S S., Sörvik J., Hansson. W. E.** The Cluster Policies Whitebook. International organisation for knowledge economy and enterprise development. Sweden: The Competitiveness Institute, 2004, 266 p.
2. **Baker, M. J.** Marketing strategy and management. 3rd ed. London: Mcmillian Business, 2000, 542 p.
3. **Björkman, I., Eklund, M.** The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany – Journal of International Marketing, Vol 4, No 1, 1996, pp. 33–55.
4. **Borden, N. H.** The concept of the marketing mix - Oxford University Press: Journal of Advertising Research, Vol 4, 1964, pp. 2-7.
5. **Brassington, F., Pettitt., S.** Principles of marketing - France: Pitman Publishing, 2nd ed, 2000, 1079 p.
6. **Bucklin, L., P., Sengupta, S.** Organizing successful co-marketing alliances. - American Marketing Assotsiation: Journal of Marketing. Vol 57. 1993, pp 32-46
7. **Bugnar, N., Mester, L., Petrica, D. M.** Strategic alliances: from success to failure. - Annals of the University of Oradea: Economic Science Series, Vol. 18, Issue 1, 2009, pp. 202-206.
8. **Chee, H., Harris, R.** Global Marketing Strategy. Financial Times: Pitman publishing, Great Britan, 1998, 711 p.
9. **Chetty, S., Holm, B. D.** The Role of Business Networks in the Internationalisation of Manufacturing Firms: A Longitudinal Case Study. - New Zealand: Victoria University of Wellington, 1998, pp. 333-355.
10. **Coldschmidt, S., Junghagen, S., Harris, U.** Strategic Affiliate Marketing. - Great Britain: Edward Elgar Publishing Limited, 2003, 169 p.

11. **Czerniawski, R. D.** Cluster Marketing: An Alternative Approach To Marketing Planning and Implementation. - Journal of Consumer Marketing. 1986, Vol. 3, Issue 2, pp 81-86.
12. **Desrochers, P., Sautet, F.** Cluster-based economic strategy, facilitation policy and the market process. - The Review of Austrian Economics, Vol.17, 2004, pp. 233-245.
13. **Dickinson S., Ramaseshan B.** An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. - Journal of Strategic Marketing 12. Australia: School of Marketing, Perth, 2004, pp. 71-95.
14. **Doole I., Lowe R.** International marketing strategy: contemporary readings - 1st edition, USA: International Thomson Business Press, 1997, 400 p.
15. Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit. Puidupõhiste toodete väliskaubandus 2014 jaanuar – detsember. [<http://empl.ee/wp-content/uploads/2014/11/12-kuu-eksport-2014.pdf>] (03.03.2015).
16. Eesti Metsa- ja Puidutööstuse sektoriuuring 2012. Uuringu lõpparuanne. Toimetaja Marek Tiits, Tartu, 2013, 188 lk.
17. Eesti Puitmajaliit 2014. - Puitmajaliidu slaidid.
18. Eesti Puitmajaliit 2015, Puitmajade tootmisest Eestis.  
[<http://www.puitmajaliit.ee/miks-eesti-puitmaja/tootmisest-eestis>] (05.03.2015).
19. **El-Ansary.** Marketing strategy: taxonomy and frameworks. - USA :Coggin College of Business, University of North Florida, Jacksonville, Florida, 2006, pp. 266-293.
20. **Enright, M. J.** Survey on the characterization of regional clusters: initial results. University of Hong Kong, Hong Kong and The Competitiveness Institute Barcelona, Spain, Working Paper, 2000, pp. 1-21 .
21. **Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H. Jr., Luck, D.** Marketing strategy. - 1st ed. USA: The Dryden Press, 1998, 407 p.
22. **Gilligan, C., Wilson, RMS.** Strategic marketing management: planning implementation and control. 5th edition, UK: Oxford, 2012, 627 p.

23. **Grzelak, P., Maciejczak, M., Jarzebowski, S.** Clusters as instruments for economic development – literature evidences. - Warsaw: Journal of Logistyka 6, 2012, pp. 447-452.
24. **Hammervoll, T., Bø, E.** Overcoming the transparency problem through trust and collaboration. - European Journal of Marketing, Vol 44, No 7/8, 2010, pp. 1121-1139.
25. **Hertz, S.** Dynamics of alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks – International Journal of Logistics: research and applications, Vol 4, No 2, 2001, pp. 237-256.
26. **Hoen, A.** An International Comparison of National Clusters. Croatia : Paper presented at the 41st Congress of the European Regional Science Association, 2001, pp. 1-15.
27. **Hollensen, S.** Global Marketing – a decision oriented approach. 5th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011, 756 p.
28. **Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F.** Marketing strategy and competitive positioning. 2nd ed. Wiltshire: Redwoods books, 1998, 482 p.
29. **Hutt, D. M., Speh, W. Th.** Business marketing management: B2B. 10th ed. Ohio: Miami University, 2007, 672 p.
30. **Jain S.C., Punj G.** Developing marketing strategy: a framework, marketing intelligents & planning. - Journal of Marketing, Vol 5, 1987, pp. 34–39.
31. **Jobber, D.** Principles and practice of marketing, 5th ed, UK: McGraw-Hill Education, 2007, 1022 p.
32. **Jucevičius, G., Puidokas, M.** Cluster policy theory and practice. The latecomer country perspective on policy opportunities and limitations. - Lithuania: Kaunas University of Technology, nr 4 (54), 2006, pp. 7-19.
33. **Jucevičius, R.** Strategic possibilities for accelerating cluster development: - Lithuania: Kaunas University of Tehnology, 2002, No 5 (37), pp. 36-41.
34. **Kale, P., Singh, H.** Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? - Academy of management, 2009, pp. 45-62.



35. **Kivsoo, E.** Avaliku sektori roll klastrite arendamisel Eestis – Eesti Puitmajaklastri näitel, TÜ riigiteaduste instituut, 2009, 95 lk. (magistritöö).
36. **Kotler, P.** Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. - Tallinn: Pegasus, 2002, 236 lk.
37. **Kotler, P.** Marketing management: Analysis, planning, implementations, and control. 9<sup>th</sup> edition. USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1999, 777p.
38. **Kotler, P., Armstrong, G.** Principles of marketing. - Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, pp. 365-370.
39. **Kotler, P., Jain, D., C., Maesincee, S.** Muutuv turundus: kasumi, kasvu ja uuenemise võimalusi, tõlkija Kaja Kährik, Tallinna Raamatutrükikoda, 2003, 180 lk.
40. **Kulikauskas, D., Viselgaite, D.** Clusterization: effects on some industry sectors of Lithuania. – Lithuania: Ekonomika, Vol 91, No 2, 2012, pp. 79-96.
41. **Lättemägi, R. Vahter, P., Roolaht, T., Ukrainski, K.** Puidusektori ekspordi tugevad ja nõrgad küljed, II osa, peatükk 6, Eesti puidusektori konkurentsivõime (toimetajad Urmas Varblane, Kadri Ukrainski), TÜ Kirjastus, 2004, lk. 89-104.
42. **Maloney, L.** Making money with your web presence: join an affiliate program to increase value for your customers as well as your business. - Grounds Maintenance, Vol. 36, Issue 10, 2001, 22 p.
43. **Martin, R., Sunley, P.** Deconstructing clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? - Journal of Economic Geography 3, 2003, pp. 5-35.
44. **McDonald, M. H. B.** Marketing plans: How to prepare them, how to use them. 6th ed. USA: Elsvier Ltd, 2007, 672 p.
45. **Meng, J., Layton, A. R.** Understanding manager's marketing strategy choice in a collaborative competition industry.- European Business Review, Vol 23, Iss 5, 2010, pp. 477-502.
46. **Mihkelson, P., Rebane, T., Peters, E., Lember, K.** Klastriprogrammi vahehindamine. - Tallinn : Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2013, 83 p.
47. **Morgan, R.M., Hunt, S.D.** The Commitment – Trust theory of relationship marketing. - Journal of Marketing, 1994, pp. 20-38.
48. **Müügijuht 1.** Autori intervjuu. Helisalvestis. Skype 13.03.2015.

49. **Navarro, A., Acedo, F J., Robson, J. M., Ruzo, E., Losada, F.** Antecedents and consequences of firms' export commitment: an empirical study. - *Journal of International Marketing*, Vol 18, No 3, 2010, pp. 41-61.
50. **Neves, F. M.** Strategic marketing plans and collaborative networks. - *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 25, Iss 2, 2006, pp. 175-192.
51. **Nielsen, R.P.** Cooperative strategy in marketing. - *Business Horizons*. Boston College: Chestnut Hill, 1979, pp. 61-68.
52. **Nooteboom, B.** Innovation, learning and cluster dynamics. – Tilburg University, CentER Discussion Paper, Vol 2005-44, 2004, pp. 1-24.
53. **Oxenbridge, S., Brown, W.** Achieving a new equilibrium? The stability of cooperative employer – union relationships. - *Industrial Relations Journal*, Vol. 35, No 5, 2004, pp. 388-402.
54. **Pietrzykowski, M.** Towards greater economic competitiveness: Business clusters and cluster policy in Lithuania and Poland. – Bogucki Wydawnictwo Naukowe: Poznan, 2014, 113 p.
55. **Porter, M. E.** Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. - *Economic Development Quarterly*, Vol 14, No 1, 2000, pp. 15-34.
56. **Porter, M., Claas L.** Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. - *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, No 4, 1995, pp. 97-118.
57. **Porter, M.E.** *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. - New York: The Free Press, 1998b, 396 lk.
58. **Porter, M.E.** Clusters and the new economics of competition. – *Harvard Business Review*, Vol. 76 (6), 1998a, pp. 77-90.
59. **Porter, M.E.** The competitive advantage of nations, 1990, [<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>] (11.11.2014).
60. Puitmajaklaster 2014, Eesti Puitmajaklastri slaidid.
61. Puitmajaklaster 2015, Eesti Puitmajaklastri liikmed. [<http://www.puitmajaliit.ee/putmajaklaster/klastri-liikmed>] (05.03.2015).

62. **Saul, A.** Puitmajatootjate nipid. Tööstuse Äriplaan 2015, konverentsi videosalvestused. <http://turundusvideo.ee/putmajatootja-nipid/> (25.03.2015).
63. **Statistikaamet.** *Statistika andmebaas*, 2015. [www.stat.ee](http://www.stat.ee) (25.03.2015).
64. **Söllvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist G.** Industrial specialization and regional cluster in the ten new EU members states. – Sweden: Center of Strategy and Competiveness, Stockholm School of Economics, 2006, pp. 1-20.
65. **Tegevjuht 1.** Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn: 12. 03 2015.
66. **Tegevjuht 2.** Autori intervjuu. Helisalvestis. Linna küla, Helme vald, Valgamaa: 13. 03 2015.
67. **Tu, H.** Cluster marketing models and strategies: the implication s. Thereof in the Chinese high-tech industry. – China: International Journal of China Marketing, Wu Han Institute of Technology, Vol 1, No 2, 2011, pp. 33-44.
68. **Wang, Y.** Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. - Journal of Travel Research, Vol 47, No 2, 2008, pp. 151-166.
69. **Varblane, U.** Klastrid loovad konkurentsieelist 2006, [<http://heiajakiri.pbworks.com/w/page/11313243/klastriselgitus>] (03.03.2015).
70. **West, T.** Cooperative Marketing: What does it take? Is it for you? 2008, [[http://ohioline.osu.edu/cd-fact/pdf/Cooperative\\_marketing.pdf](http://ohioline.osu.edu/cd-fact/pdf/Cooperative_marketing.pdf)] (11.11.2014).
71. **Williams, J., Chinn, J.S.** Meeting relationship-marketing goals trough sosial media: a conceptual model for sport marketers. – International Journal of Sport Communication, No 3, 2010, pp 422-437
72. **Wood, B.M.** Essential guide to marketing planning. – England: Harlow, 2nd ed, 2010, 303 p.
73. World's tallest timber framed apartment block on site. - Construction Manager. Magazine of the Chartered Institute of Building. 04.04.2014. [<http://www.construction-manager.co.uk/news/construction-begins-worlds-tallest-timber-framed-a/>] (25.03.2015).
74. **Xiaoxun, Q., Kai, L.** Relationship quality and its multi-dimensions in collaborative marketing. – China: Anhui University, 2010, pp. 19-25.

## LISAD

**Lisa 1.** Uuringus läbiviidud ankeetküsimustiku küsimused ja Eesti Puitmajaklastri liikmete vastused

### Ettevõtte üldandmed

**1. Ettevõtte nimi\***

**2. Teie ametikoht ettevõttes\*** (võib olla mitu vastust)

Müügisekretär

Müügijuht

Turundusjuht

Tegevjuht x 5

Juhatuseliige x 3

Omanik

Muu, nimetage palun: tegevjuht ja juhatuse liige x 3;

tegevjuht, juhatuse liige, omanik x 2.

**3. Ettevõtte grupeerimiseks, Teie ettevõtte müügitulu 2014. aastal?\***

Alla 1 milj EUR x 5

1 – 10 milj EUR x 8

10 - 25 miljEUR x 0

Üle 25 milj EUR x 0

**4. Töötajate arv Teie ettevõttes?\***

0 – 9 x 6

10 – 49 x 3

50 – 249 x 4

Üle 250 x 0

## Lisa 1 järg

### Koostöö liigid

#### 5. Milliste ettevõtetega teete koostööd EPK liikmetega ühiselt ja kui sageli? \*

	<b>Ei ole teinud üldse 1</b>	<b>Vahel, vähemalt 1 x aastas 2</b>	<b>Regulaarselt, vähemalt 1 x kuus 3</b>
Tootjad	4	9	-
Projekteerijad	7	4	2
Arhitektid	7	5	1
Teadusasutused	9	3	1
Disainiettevõtted	11	2	-
Meediakanalid	6	6	1
Turundusettevõtted	9	3	1
Muu, palun kirjeldage: Ühine materjalide hankimine	-	2	-

## Lisa 1 järg

### Tugevused ja eelised

#### 6. Millised tegurid motiveerivad Teie ettevõtet turundusalast koostööd tegema teiste EPK liikmetega?\*

1 = Täiesti ebaoluline 5 = Väga oluline	1	2	3	4	5
Juurdepääs <u>olemasolevate</u> turgude infole ja teadmistele	-	1	3	7	2
Juurdepääs <u>uutele</u> eksporditurgude infole ja teadmistele	-	1	3	8	1
Juurdepääs uutele jaotuskanalitele	1	4	4	3	1
Juurdepääs uutele klientidele	1	2	2	7	1
Eksporditurgudel usaldusväärse suurenemine	1	2	2	6	2
Eesti kui asukohamaa maine ja erisuse kujundamine	-	1	2	6	4
Juurdepääs avalikele hüvedele	6	2	3	1	1
Ekspordi kulude vähenemine	1	1	4	6	1
Ekspordi tulude suurenemine	1	1	3	7	1
Riskide maandamine	2	4	3	2	2
Madalam toote omahind	3	5	2	2	1
Laiem sortiment	6	4		2	1
Suurem kompetents	1	2	4	5	1
Ühiselt õppereisidel osalemine	1	-	4	6	2
Suurem konkurentsivõime ekspordi turgudel	-	2	1	7	3
Suurem konkurentsieelis teiste sarnaste ettevõtete ees	2	1	4	4	2
Eksporditurgude äri ja majandusvaldkonna analüüs	2	1	2	6	2
Konkurentide analüüsimine eksporditurgudel	2	1	2	6	2
Turuanalüüside tegemine	-	3	-	8	2
Muu, palun kirjeldage:	-	-	-	-	-

## Lisa 1 järg

### 7. Kui sageli teeb Teie ettevõtte koostööd teiste EPK liikmetega?\*

1 = Ei tee üldse 5 = Väga sageli	1	2	3	4	5
Olemasolevate turgude info ja teadmiste jagamine	2	2	7	1	1
Uute eksportturgude info ja teadmiste jagamine	2	5	4	2	-
Uute jaotuskanalite vahendamine	5	4	4	-	-
Uute klientide vahendamine	3	5	4	1	-
Ettevõtete usaldusväärsuse suurendamine rahvusvahelistel turgudel	3	2	5	2	1
Maine kujundamine	3	2	3	4	1
Avalike hüvede tarbimine	6	2	2	2	1
Ekspordi kulude vähendamine	4	5	3	-	1
Ekspordi tulude suurendamine	5	5	2	-	1
Riskide maandamine	7	4	1	1	-
Toote hindade alandamine	7	4	1	1	-
Ühiselt laiema sortimendi pakkumine	7	4	1	1	-
Konkurentsivõime suurendamine	5	-	8	-	-
Kompetentsi suurendamine	3	1	7	2	-
Ühiselt õppereisidel osalemine	2	1	4	3	3
Konkurentsieelise suurendamine teiste sarnaste ettevõtete ees	5	3	3	1	1
Eksportturgude äri ja majandusvaldkonna analüüside tegemine	4	4	3	1	1
Konkurentide analüüsimine	4	5	3	-	1
Turuanalüüside tegemine	3	4	4	1	1
Muu, palun kirjeldage:	-	-	-	-	-

## Konkurentsieelis

### 8. Tooge palun välja 1-3 peamist EPK konkurentsieelist (Unique Selling Point) eksportturgudel \*

- Ühine suhtekorraldus (PR);
- Eesti on EU suurim puitmajade eksportija;
- Eesti ettevõtete kogemus ja kultuuriline sarnasus Põhjamaadega;
- geograafiline asend – suurte puitmajaturgude lähedal;
- kodulehekülg;
- kvaliteet, kiirus ja professionaalsus;

## Lisa 1 järg

- reageerimise kiirus, kvaliteet;
- ühine kvaliteedistandard või ühine mainekujundus;
- EPK-s ühist müügiargumenti praegu ei ole;
- ühine mainekujundus;
- ühine lobitöö.

## Nõrkused ja ohud

**9. Millised on Teie arvates olemasolevad takistused ettevõtete vahelise koostöö tegemiseks EPK liikmete vahel?\***

<b>1 = Takistus puudub 5 = Väga suur takistus</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Usalduse puudumine	-	6	3	3	1
Vastastikune mittemõistmine	1	6	5	1	-
Ettevõtte aja ja raha puudumine koostöö arendamiseks	1	3	4	3	2
Klastri rahaliste vahendite ebapiisavus	2	5	5	1	-
Klastri missiooni või eesmärkide sobimatus ettevõtte omadega	5	4	4	-	-
Klastri siseselt informatsiooni ebäühtlane jaotumine	4	5	3	1	-
Lõpliku kasu mõõdetavuse puudumine <u>klastri tasandilt</u>	2	6	4	1	-
Lõpliku kasu mõõdetavuse puudumine <u>ettevõtte tasandilt</u>	2	5	4	2	-
Sarnaste ettevõtete vähesus Eestis	7	5	-	1	-
Soov olla sõltumatu	3	3	4	3	-
Vajaduse puudus	5	2	4	1	1

## Turunduseesmärgid ja geograafiline ulatus

**10. Nimetage turud, mis annavad kokku 90% Teie ettevõtte ekspordist:**

7x Norra

5 x Soome

3 x Rootsi

3 x Prantsusmaa



## Lisa 1 järg

3 x Saksamaa

2 x Šveits

2 x Jaapan

1 x Aserbaidžaan, Suurbritannia, Venemaa, Austria

1 x ei ole veel eksportturgudel

### 11. Millised on Teie ettevõtte ekspordiplaanid järgnevas kolmeks aastaks?

Olemasolevate turgude turuosa suurendamine %: 15, 50, 200, 10, 50, 30, 70, 2 korda, 20, 20, 30, 10

Uutele turgudele sisenemine (mitmele?): 2, 1, 50, 1, 3, 3, 2, 0, 1, 1, 2, 1

Olemasolevatelt eksportturgudelt lahkumine (mitmelt?) x 0

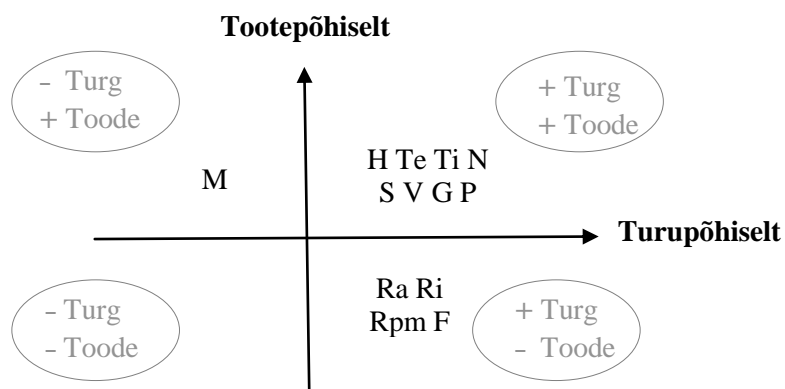
Tütarettevõtte asutamine (JAH x 4 / EI x 8)

Olemasoleva ettevõtte ostmine (JAH x 0 / EI x 13)

Turustuskanalite lepingute sõlmimine (JAH x 6/ EI x 6)

Muu- kirjeldage palun: -

### 12. Kas soovite koostööd teha EPK liikmetega\*



Märkused: F – Finnlamelli Eesti OÜ; G – GG Group OÜ; H – Hobbiton Home OÜ; M – Mountain Loghome OÜ; N – Nordic Urban Houses AS; P – Palkehituse OÜ; Ra – Rakvere Metsamajand AS; Ri – Ritsu AS; RPM – Rpm Grupp AS; S – Seve Ehituse AS; Te – Tender Ehitus OÜ; Ti – Timbeco Woodhouse OÜ; V – Vipson Projekt OÜ.

## Lisa 1 järg

### Turundusstrateegia

#### 13. Milliseid turundustegevusi olete kasutanud viimase kolme aasta jooksul koostöös EPK liikmetega?\*

1 = Ei kasuta üldse 5 = Kasutan väga	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

TOODE					
Ühine toodete paigaldamine, monteerimine	12	-	-	-	1
Ühine müügijärgne teenindus	11	1	-	-	1
Kindla kvaliteedi taseme tagamine	6	2	2	2	1
Ühine kindlustus	13	-	-	-	-
Ühine kaubamärk	10	2	1	-	-
Ühine disain	11	1	1	-	-
Sortimendi optimeerimine	11	2	-	-	-
Ühiselt toote arendusega seotud tegevused	8	2	2	1	-

HIND					
Ühine allahindluspoliitika	11	1	-	1	-
Ühiste hinnapakumiste tegemine suurte mahtude tagamiseks	9	2	1	1	-
Ühise makseperioodi ja krediidi tingimuste ühildamine	12	-	-	1	-

MÜÜGIKANALID					
Ühiste läbirääkimiste pidamine edasimüüjatega	11	2	-	-	-
Ühised vahendajad	10	1	2	-	-
Ühine klienditeenindus	13	-	-	-	-
Ühine turustuse juhtimine	12	-	1	-	-
Ühine logistika	11	2	-	-	-
Ühine tootesitlus	10	1	2	-	-
Ühised tootenäidised	12	-	1	-	-
Ühine müügiüksus	13	-	-	-	-
Töötajate ühine müügikoolitus	13	-	-	-	-
Ühine müügipersonal	13	-	-	-	-

TURUNDUSKOMMUNIKATSIOON					
Ühine suhtekorraldus (PR)	7	1	3	2	-
Ühine näituste ja messide külastus, osalemine	4	2	3	4	-
Ühised seminarid	3	2	1	7	-
Ühine reklaamikampaania	7	3	2	1	-
Ühine müügikampaania	12	-	-	1	-
Ühine internetiturundus	5	3	2	3	-

## Lisa 1 järg

### **14. Kirjeldage lühidalt, millist turundusalast koostööd soovite lisaks eelnevatele küsimusele teha EPK liikmetega?**

- Koostöö riigivõimudega: näiteks kui riik sponsoreerib (toetab) teisi välisriike (konfliktsituatsiooni ajal vms), võiks seda teha ka majadega läbi EPK, mitte anda toetatavatele lihtsalt raha;
- kaasata klatri tegemistesse rohkem arhitekte, et saaks niinimetatud täiskomplekti välja panna;
- maine kujundamisel riigi esindajad võiksid mainida Skype kõrvale ka puitmaju;
- Eesti toodete imago üldine parandamine riiklikult tasemele;
- koos võiks osaleda ühistel suurtel hangetel, kus tuleks valida projektijuht ja teised oleksid alltöövõtjad;
- projekteerimise ja tootmise allhankeid võiks koos teha;
- ühine internetiturundus võiks olla.

### **15. Kirjeldage lühidalt, millist turundusalast koostööd teete või olete teinud ettevõtetega, mis ei ole EPK liikmed ning kui sageli?**

- Tootearenduse osas ülikoolid - üsna tihedalt;
- ühine arhitektuurikonkurss 1 x;
- võtnud pakkumisi tööde allhankena teostamiseks, iga paari kuu tagant;
- mahu tagamiseks tehakse koostööd tuttava ettevõttega;
- materjalide hankimisel tehakse koostööd;
- Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefondi heategevusüritus „Kaido maja,“ kus määrati projektijuht ja koostati 30-st ettevõttest koosnev grupp. Parim turundus eales, sest ettevõtmine sai palju meediakajastust;
- ühised suurimad projektid, millega ise hakkama ei saaks;
- koostööd pole olnud, kuna ei tunne ettevõtteid väljaspool klatri;
- oma ettevõtte tootekataloogis oleme müünud teiste partnerite reklaami;
- Google AdWords jms.

## Lisa 1 järg

### Kontroll

**16. Mil määral olete oma turundustegevuste tõhusust mõõtnud viimase 3 aasta jooksul?\***

<b>1 = Ei ole üldse 5 = Väga sageli</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<u>Ettevõtte tasandilt</u>	4	2	3	2	2
<u>Klastri tasandilt:</u>					
eksportimahu suurenemine	4	3	3	3	-
lisandväärtuse kasv (lepingud, patendid, koolitused, kvantitatiivsed näitajad)	5	5	2	1	-
klastri kodulehekülje vahendusel tulevad päringud	2	3	4	2	2

## **Lisa 2. Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused**

1. Palun selgitage ankeetküsimustikust tulenevaid vastuste tulemusi, tooge välja potentsiaalsed Eesti Puitmajaklastri koostöö võimalusi ja nimetage koostöösse mitte sobivaid.
2. Analüüsides ankeetküsimustiku vastajaid selgus, et uuringuküsimustele vastajate hulgas ei olnud ühtegi turundusjuhti, palun selgitage.
3. Kui palju on Eesti Puitmajaklastri liikmeid kaasatud arvamuste kooskõlla?
4. Kirjeldage palun lühidalt turunduseesmärkide, eelarve ja tegevusplaani rakendamist Eesti Puitmajaklastris.
5. Mis te arvate, mis võiksid olla ettevõtete potentsiaalsed turud, kuhu klastereturundustegevuse abil saaks liikmete turuosa laiendada?
6. Mis te arvate, mis võiksid olla ettevõtete potentsiaalsed uued turud, kuhu klasteri tegevustega saaks koos minna (klastereturundust saaks rakendada)?

### Lisa 3. Uuringuküsimused ning nende põhjendused

#### Ankeetküsimustiku uuringuküsimused ning nende põhjendused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus
Ettevõtte üldandmed	1. – 4.	Käesolevate küsimustega soovib töö autor teada, mis ametikohal on klatri liikmed oma ettevõttes ning uurib seoseid ettevõtte suurusest, käibest ja eripärast lähtuvalt.
Koostöö liigid	5.	Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada saada kas ja kui sageli teevad liikmed EPK-s koostööd teiste ettevõtetega.
Tugevused ja eelised	6. - 8.	Jucevičius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 81); Porter (2000: 22); Desrochers, Sautet (2004: 240); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205); Martin, Sunley (2003: 27); Grzelak <i>et al.</i> (2012: 448-449); Söllvell <i>et al.</i> (2006: 3); Schrammel (2014: 11) (kajastatud tabelites 1.2 ja 1.3) leiavad, et ettevõtete klattrisse kuulumine sisaldab mitmeid positiivseid külgi.
Nõrkused ja ohud	9.	Hoen (2001: 4); Jucevitčius, Puidokas (2006: 11); Porter (1998a: 85); Jucevitčius (2002: 38); Martin, Sunley (2003: 27); Burgnar <i>et al.</i> (2009: 205); Morgan, Hunt (1994: 24); Hammervoll, Bø (2008: 1122); Witmann (2007: 6); Wang (2008: 159); Desrochers, Sautet (2004: 236) (kajastatud tabelites 1.4 ja 1. 5) leiavad, et ettevõtete klattrisse kuulumine sisaldab ka mitmeid negatiivseid külgi.
Turundus-eesmärgid ja geograafiline ulatus	10. - 12.	Käesolevate uuringuküsimustega soovib töö autor teada saada, mis on klatri ettevõtete rahvusvahelistumise plaanid, geograafiline ulatus ja koostöö spetsiifika.
Turundus-meetmestik	13.	Baker (2000: 313); Dickinson ja Ramaseshan (2004: 77); Gilligan ja Wilson (2012: 7); Kotler (2002: 98); Borden (1964: 4); Hollensen (2011: 10) (kajastatud joonisel 1.6) täheldavad, et 4P (toode, hind, müügikanalid, turunduskommunikatsioon) laiendatud meetmestiku osad on olulised turundusstrateegia tegevused.
	14.	Käesoleva küsimusega soovib töö autor välja selgitada lisa koostöö vajadusi, mida ei ole teooria põhjal eelnevate küsimustega küsitud aga vajadus liikmetel oleks.
	15.	Käesoleva küsimusega soovib töö autor leida koostöövorme, mida ettevõtted rakendavad väljaspool EPK-d.
Kontroll	16.	Kotler (1999: 753; 2002: 35) ja Hooley <i>et al.</i> (1998: 53) on välja toonud turundustegevuste kontrolli tüübid, mis on autori poolsete kohandustega klattrile. Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada kas ettevõtjad mõõdavad oma turundustegevusi nii ettevõtte tasandilt kui ka klatri tasandilt.

Allikas: autori koostatud.

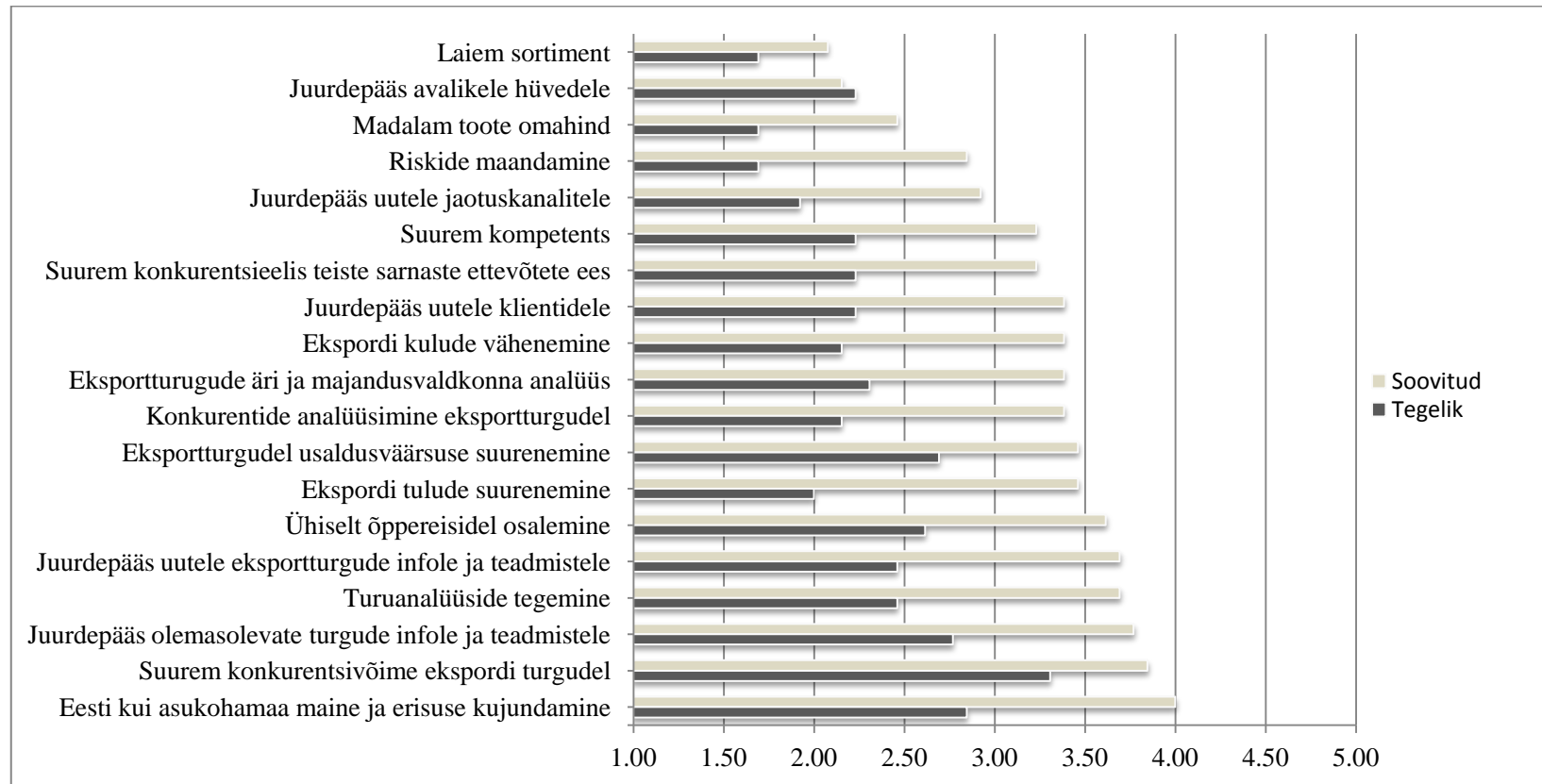
### Lisa 3 järg

#### Intervjuu uuringuküsimused ning nende põhjendused

Uuritav aspekt	Küsimus	Küsimuse põhjendus
Ankeetküsimustiku uuringutulemuste analüüs	1.	Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada saada, miks ankeetküsitluses tehtud uuringutulemused on sellised nagu nad on ja just Eesti Puitmajaklastri eripära silmas pidades. Töö autor palus intervjueeritaval põhjendada kas tulemused on reaalsed, mida need näitavad, miks on nad sellised ja millised liikmete soovid ja ettepanekud oleksid EPK koostöös reaalselt teostatavad.
Täiendavad lisaküsimused	2.	Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada saada ankeetküsimustikust ilmnenu põhjuse, et miks vastajate hulgas ei olnud ühtegi turundusjuhti.
	3., 4.	Antud küsimus on lisatud intervjuusse, et saada teada, kuidas on välja kujunenud klasteris turunduse planeerimise protsessi tegevused ning nende rakendamine ja uurida kuidas jaotub arvamuste koostõla Eesti Puitmajaklastri siseselt.
	5., 6.	Käesolevate küsimustega soovib töö autor välja selgitada, mis oleksid Eesti Puitmajaklastri potentsiaalsed eksportturud klasteri koostöö rakendamiseks.

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 4.** Eesti Puitmajaklastri liikmete koostöö soovid ning tegelikkus



Märkused: Tegelik: 1 = täiesti ebaoluline, 5 = väga oluline; Soovitud: 1 = ei tee üldse, 5 = väga sageli

**Joonis 2.7.** Eesti Puitmajaklastri liikmete vastused ankeetküsimustiku küsimusele nr 6 „Millised tegurid motiveerivad Teie ettevõtet turundusalast koostööd tegema teiste EPK liikmetega?“ ja nr 7 „Kui sageli teeb Teie ettevõtte koostööd teiste EPK liikmetega?“; autori koostatud.



## SUMMARY

### DEVELOPING EXPORT MARKETING STRATEGY: CASE OF ESTONIAN WOODEN HOUSES CLUSTER

Ave Ehasalu

Timber industry is one of the biggest industries in Estonia and it is therefore very important to Estonian economy as a whole. Professional association brings together about 20% of timber manufacturing companies of Estonia and makes up about 50% of the sales revenue and employment of the entire sector. 90% of Estonian timber products are exported and therefore the Estonian Wooden Houses Cluster has an important role in the development of the wood sector. Thanks to cooperation in the cluster, small and medium-sized enterprises have the possibility to compete in global markets and better access to information and resources; in addition, in the case of cooperation, there is a bigger possibility of diversifying risks than upon isolated operation.

The cluster allows its members to use advantages which would be created if the enterprise itself had a wider range or if it were in a formal association with others without losing its flexibility. Upon concentration into a cluster and via joint activities the members of clusters may widen export in international markets by sharing information between themselves, increasing innovation and raising productivity.

Estonian Wooden Houses Cluster is a joint organisation of companies manufacturing wooden houses in Estonia, the aim thereof is to improve competitiveness of enterprises participating in the cluster in the international market and to increase added value and export turnover. The cluster has 36 members, 25 of which are enterprises operating in

the manufacture of wooden houses and the rest are organisations supporting the development of the sector.

The aim of this Master's thesis is to make suggestions to the Estonian Wooden Houses Cluster and enterprises belonging thereto for developing international marketing strategy. At the moment, the development of the strategy of the Estonian Wooden Houses Cluster is in progress, because they plan to request for new funding from Enterprise Estonia and the author of this thesis wishes to contribute to the development of marketing strategy. Study tasks that help to achieve the aim of the thesis are the following:

- Analyse different usages of the term cluster and typology of clusters;
- Discuss the pros and cons of cooperation between enterprises in the cluster;
- Define the theoretical framework of cooperation-based marketing;
- Study the specific nature of the planning process and strategy of marketing in the case of cluster marketing;
- Provide a brief overview of Estonian wood sector, the Estonian Wooden Houses Cluster and enterprises belonging thereto;
- Determine the needs and possibilities of developing cluster marketing in the Estonian Wooden Houses Cluster;
- Develop a study method and application thereof;
- Make suggestions for developing cluster marketing in the Estonian Wooden Houses Cluster and in the enterprises belonging thereto.

In the first subchapter of the theoretical chapter of the Master's thesis, the author analysed the usages of the term cluster by several theorists, defined cluster types and studied the pros and cons of cooperation. Cluster is a set of enterprises and institutions that are geographically linked or that are operating in a similar field of activity, the set includes the following characteristics: innovation and productivity, critical mass, mutual dependence, vision and synergy and sharing common resources. In the same chapter, the author also focused on analysing cluster typology to create a basis for determining the type of the Estonian Wooden Houses Cluster. Thereafter, the author of the thesis

discussed the pros and cons of clusters which stem from the impacts of internal environment (strengths and weaknesses) and external environment (dangers and possibilities) of the cluster. Thus, the members of the cluster can look for possibilities to protect themselves against possible dangers, increase strengths, adjust products and improve weaknesses.

In the second subchapter of the theoretical chapter of this Master's thesis, the author analysed various marketing types based on cooperation and, as a result of the analysis, used the term cluster marketing as a subtype of joint marketing which suits better with the cluster concept than the commonly used joint marketing, because it is directed at a more effective participation of clusters in the market processes in a larger macro environment. Marketing strategy is one of the most important parts of the planning process of marketing. Thus, in order to develop the best marketing strategy, it is necessary to understand the planning process as a whole and therefore the author has presented theoretical bases of the planning process of cluster marketing in this thesis.

In the first subchapter of the second chapter of this Master's thesis, the author provided a brief overview of Estonian wood sector and discussed the Estonian Wooden Houses Cluster and enterprises belonging thereto. In the same chapter, the author of the thesis found that when compared to the theoretical usage of this thesis, the Estonian Wooden Houses Cluster is a full cluster based on theory and an operational and diagonal-type cluster based on typology. Thereafter, the author introduced study methods and the sample of the study carried out among the enterprises belonging to the cluster.

As a result of the analysis of the study it can be maintained that there are several cooperations in the Estonian Wooden Houses Cluster, but there is a potential, need and demand for a more versatile and deeper cooperation and this can be felt among the members. All members of the cluster plan to enter new export markets during the following three years and therefore increase internationality of the enterprise. The members of the cluster see the following as potential export markets for application of cluster cooperation: Sweden, France, Germany, Northern Italy and Great Britain and one to two farther export markets. However, it became evident that cooperation happens

rarely among the member enterprises of the cluster and reason for it is lack of resources (time and money) in the level of the cluster as well as the enterprise.

The Estonian Wooden Houses Cluster includes 25 manufacturing enterprises that have different wishes, capabilities and purposes, thus the suggestions presented in this thesis are related to the formation of several working groups inside the cluster based on which the member enterprise can choose working groups in accordance with its purposes and possibilities. Any selection of export markets must be careful and well planned. Therefore, the members of the cluster must know the market of the target country very well and be aware of its risks. Market research must be carried out, because before entering into the international market the enterprises need to know whether entering into a target market is profitable and reasonable or should a new market be selected. A competition analysis must then be carried out, the member enterprises can do it themselves or buy the corresponding marketing service. Risks of geographical location, cultural similarity or difference and presence of initial contacts must be taken into account upon choosing the market. Thereafter, the product or price must be adjusted in various export markets in accordance with the market characteristics, because the clients of different countries may have different needs, expectations, possibilities and habits. In the case of advertising and other marketing communication activities, the needs, expectations, possibilities and habits of the target client must be considered and then the product of the enterprise must be distinguished from the ones of the competitors. Due to the fact that marketing purposes are product- and/or price-based, the members of the cluster must accordingly select marketing channels and sales promotion, taking into account the specific nature of the target country and the product. Thereafter, the result of marketing activities must be focused on which is critical for ensuring success in export markets.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ave Ehasalu 12.02.81

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
“Rahvusvahelise turundusstrateegia arendamine Eesti Puitmajaklastri näitel,“ mille  
juhendajad on Urmas Varblane ja Andres Kuusik,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi Dspace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 21.05.2015.a.